جون ماكسويل

واحد وعشرون قانوناً للقيادة

من يتبعها يتبعه الآخرون

واحد وعشرون قانوناً للقيادة

بقلم

د . جون ك. ماكسويل

ترجمة

د. أوسم وصفي

اسـم الكتـاب : واحـد وعشـرون قانونا للقـيادة
المـؤلـف : چون ماكسـويل John Maxwell, C.
الترجمـة : د. أوسـم وصـفي
الناشـر : P.T.W للترجمة والنشر
المطبعـة : شركة الطباعة المصرية ت: ٤٦١٠٠٥٨٩
رقم الإيداع : ١٥٣٨٣ / ٢٠٠٨
الترقيم الدولي : 978-977-443-047-3

المراجعة والجمع التصويري والإعداد الفني
P.T.W للترجمة والنشر
ت: ٢٦٦٧٨٩٨٠ - ٢٦٦٧٨٩٨١

نشره في ناشفيل بولاية تينيسي شركة توماس نلسون

الاقتباسات الكتابية العربية من ترجمة فان دايك التقليدية

٢١ قانون ثابت من قوانين القيادة : اتبعهم و الناس سوف تتبعك / جون ماكسويل

إهـــــداء

لمئات الآلاف من الناس الذين علمتهم مبادئ القيادة، على مدار السنين سواء من خلال المؤتمرات أو الكتب، وإليك أنت ـ الشخص الذي يريد أن يصبح قائداً أفضل، لأن كل شيء يقوم أو يسقط بسبب القيادة.

المحتويات

تقديم

سوف يعجبك هذا الكتاب ـ سواء كان أول كتاب تقرأه عن القيادة من بين مجموعة كتبك أو كان الكتاب الخمسين من هذا النوع، وذلك لأنه يمكنك فوراً تطبيق هذه المبادئ والخطوات المغيرة للحياة على حياتك الشخصية والعائلية والعملية. لا توجد في هذا الكتاب نظريات تقدم من «برج عاجي» بل على العكس هو يقدم مبادئ ثابتة للقيادة أكدت صدقها خبرات حياتية حقيقية للكاتب جون ماكسويل وآخرين يكتب هو قصصهم الواقعية.

إن هذا الكتاب واحد وعشرون قانوناً للقيادة لهو تقرير قوي ومحدد للقوانين الغير مرتبطة بالزمن التي يجب عليك ببساطة أن تتبعها إذا كنت تريد أن تكون قائداً عظيماً ـ في بيتك وفي عملك وفي الكنيسة وفي أي مكان أنت مدعو فيه لأن تقود.

في كل فصل من فصول الكتاب يدخل جون مباشرة في لب القانون، ومن خلال قصص نجاح وفشل آخرين يوضح لك كيف يمكنك أن تطبق هذا القانون في حياتك أنت، وتطبيق كل من هذه القوانين ممكن بالفعل في الحياة الواقعية فإن كانت دارساً مستعداً فأنت تستطيع أن تتعلم هذه القوانين الإحدى والعشرين وتقوم بتطبيقهم في حياتك.

ياله من كنز لا يقدر بمال عندما يقدم جون ماكسويل وهو من ثقاة الخبراء والمعلمين عن القيادة خلاصة خبرته عن القيادة في مثل هذه الصورة البسيطة

السهلة الاستخدام! وبمجرد أن تطبق هذه القوانين سوف تلاحظ قادة حولك يطبقون هذا القانون أو يكسرون ذاك.

إنني بكل قلبي أرشح هذا الكتاب فهو مفيد وبسيط لكنه أيضاً عميق وواضح إنه مفعم بالأمل والرجاء والإرشاد والتشجيع والخطوات المحددة للعمل. إنه مبني على مبادئ ثابتة مع إرشاد بسيط وواضح ليقدم لك الأدوات اللازمة لك لكي تقوم بدورك القيادي.

إن كنت جديداً في مجال القيادة فإن هذا الكتاب سوف يجعلك تبدأ بداية قوية في هذا المجال وإن كنت قائداً مخضرماً فإن هذا الكتاب سوف يجعلك قائداً أفضل. إنه جيد ـ جيد جداً.

زيج زاجلر

شكر وتقدير

أحب أن أشكر الكثير من القادة الذين ساعدوني أثناء عملي في هذا الكتاب. من شركة إنجوي INJOY ديك بيترسون، وديف ساثرلاند، ودان ريلاند، وتيم إلمور، ودينيس ووردن، ومن دار توماس نيلسون للنشر: رولف زيترسون، ورون لاند، ومايك هيات، وفيكتور أوليفر وروب بيركهيد.

يجب أيضاً أن أقدم الشكر لبرايات هامبتون مدير النشر بدار نيلسون من أجل صبره ومساعدته لي خلال عملنا في النسخة الأصلية. كما أود أيضاً أن أشكر مساعدتي لندا إيجرز حيث قد مكنني قلبها العظيم وخدماتها الجليلة من أن أصبح قائداً أفضل. أخيراً أريد أن أشكر تشارلي وتزل، مساعدي لشئون الكتابة، وزوجته ستيفاني فلولا مساعداتهما لما قُدِّر لهذا الكتاب أن يرى النور.

مقدمة

لقد نلت امتياز أن أعلم عن القيادة في طول الولايات المتحدة وعرضها وحول العالم. وعادة ما تسنح لي الفرصة لأن أتحدث مع من يحضرون المؤتمرات التي أقدمها في هذا المجال وأكتشف أن هذه هي المرة الثانية وأحياناً الثالثة أو الرابعة التي يحضرون فيها مثل هذه المؤتمرات أو الحلقات الدراسية. وفي مؤتمر عقد حديثاً هنا في الولايات المتحدة جاءني رجل في الخمسينات من عمره كنت قد قابلته من قبل منذ عدة سنوات ليتحدث معي خلال فترة الراحة.

مد هذا الرجل يده وأمسك بيدي وشد عليها محيياً بحرارة قائلاً: «إن تعلمي عن القيادة قد غير حياتي»، ثم أضاف «ولكنني كنت أتمنى لو كان هذا قد حدث منذ عشرين سنة مضت».

فقلت بضحكة خفيفة: «لا. لا أظن».

فقال: «ماذا تعني؟ لو كنت قد تعلمت مبادئ القيادة هذه منذ عشرين سنة لكنت قد حققت الكثير مما لم أحققه. ربما أصبحت في مكان آخر تماماً في الحياة. فإن قوانين القيادة التي تتكلم عنها قد أمدت رؤيتي بالطاقة والتصميم. لقد أعطيتني الرغبة في أن أتعلم المزيد عن القيادة وأن أحقق أهدافي. إن كنت قد تعلمت هذه القوانين منذ عشرين سنة مضت، لكنت قد أنجزت أشياء لم أكن أحلم أنها ممكنة التحقيق».

أجبته: «ربما يكون هذا صحيحاً، ولكني منذ عشرين سنة مضت، ما كنت

أستطيع أن أعلمك هذه القوانين لأني ببساطة لم أكن أعرفها فقد قضيت عمري كله أتعلم وأطبق هذه القوانين في حياتي».

لقد بلغ عمري وأنا أكتب هذه السطور واحد وخمسين سنة. وأسست أربعة شركات ومازلت أركز طاقتي ووقتي في أن أفعل ما له تأثير إيجابي في حياة الآخرين. كما أنني ارتكبت أيضاً الكثير من الأخطاء في الطريق - أكثر من أغلب من أعرفهم. كل نجاح وكل فشل كان بمثابة درس لا يقدر بمال عن القيادة.

كثيراً ما يسألني الناس في المناسبات التي أتحدث فيها عن القيادة في أماكن مختلفة هذا السؤال: «إذا قُدِّر لك أن تلخص كل ما تعلمته عن القيادة خلال السنين في قائمة صغيرة. فماذا تكون هذه القائمة؟»

إن هذا الكتاب هو الجواب على هذا السؤال الذي يوجه إليّ مراراً. لقد تطلب الأمر مني عمراً كاملاً لكي أتعلم هذه القوانين الإحدى والعشرين الثابتة عن القيادة. ورغبتي أن أوصل هذه القوانين إليك عزيزي القارئ في أبسط وأوضح صورة ممكنة وبالطبع لا يضر أن نحصل على بعض المتعة في هذه الأثناء.

من الحقائق الشديدة الأهمية التي تعلمتها على مدار السنين هي أن: القيادة هي القيادة في أي مكان تذهب إليه أو أي شيء تفعله. العصور تتغير والتكنولوجيا تقفز خطوات عملاقة للأمام وتختلف الثقافات من مكان لمكان ولكن مبادئ القيادة الحقيقية تظل ثابتة - سواء كنت تدرس مواطني بلاد الإغريق القديمة أو العبرانيين في العهد القديم أو جيوش المئتي سنة الأخيرة من التاريخ أو حكام أوروبا الحديثة أو رعاة الكنائس المحلية أو رجال الأعمال الذين يتحكمون

في اقتصاد العالم الحالي. تظل قوانين القيادة ثابتة في كل الأزمنة والمواقف.

خلال قراءتك للفصول التالية أود أن تضع في ذهنك الأفكار الأربعة التالية:

١- هذه القوانين قابلة للتعليم بعضها أسهل للفهم والتطبيق من غيرها ولكنها كلها قابلة للاكتساب.

٢- يمكن لهذه القوانين أن تقف صحيحة بمفردها وهي غير متوقفة على ظروف معينة كل قانون يكمل الآخرين لكنك لا تحتاج لقانون ما لكي تتعلم قانون آخر.

٣- تحمل القوانين نتائج. إن طبقت القوانين سوف يتبعك الناس وإن كسرتها أو تجاهلتها لن تستطيع أن تقود آخرين.

٤- هذه القوانين هي أسس القيادة فبمجرد أن تتعلم المبادئ يجب أن تبدأ في ممارستها وتطبيقها على حياتك.

إن كنت تابعاً ولست قائداً، وستبدأ الآن في اكتشاف مدى التأثير الذي تلعبه القيادة، ولو كنت قائداً بالطبيعة له بالفعل تابعون يمكنك أن تصبح قائداً أفضل. خلال قراءتك لهذه القوانين ربما تلاحظ أنك بالفعل تطبق بعضها بنجاح وربما تكشف بعض القوانين الأخرى نقاط ضعف فيك لم تكن تدركها ولكن كلما تعلمت عدد أكبر من القوانين كلما أصبحت قائداً أفضل، فكل قانون هو بمثابة أداة مستعدة لمن يلتقطها ويستعملها لتساعده أن يحقق أحلامه ويضيف المزيد من القيمة على حياة الناس. التقط حتى أداة واحدة وسوف تصبح قائداً أفضل، تعلمها كلها وسوف تجد أن الناس تحب أن تتبعك.

والآن دعونا نفتح علبة الأدوات معاً.

{ ١ }

قانون السقف
القدرات القيادية للشخص
تحدد مستوى تأثيره

دائما ما أبدأ مؤتمرات القيادة بشرح قانون «السقف» لأنه يقوم بتوضيح معنى قيمة القيادة الصحيحة والمؤثرة في حياة الآخرين.

وإذا استطعت أن تفهم معني هذا القانون فسوف تري وقع تأثيره المذهل علي كل نواحي الحياة، وهذا القانون ببساطة هو أن القدرات القيادية للإنسان هي السقف الذي يحدد المستوى الذي يمكن أن يصل إليه تأثيره في حياة الآخرين. فكلما كانت المهارات القيادية للشخص منخفضة، كلما كان المستوى الذي يمكن أن تصل إليه قدراته منخفضاً أيضاً. وكلما زادت هذه المهارات القيادية كلما كان تأثيره أقوى في حياة الناس.

فمثلاً إذا كانت نسبة مهاراتك في القيادة ٨ فلن ترتفع نسبة تأثيرك أكثر من ٧ وأيضا إذا كانت نسبة مهارتك القيادية ٤ فلن ترتفع نسبة تأثيرك أكثر من ٣، وهكذا فإن مهارتك في القيادة هي التي سوف تحدد طبيعة تأثيرك على المؤسسة أو الهيئة التي تعمل بها أو تقودها سواء بالسلب أو بالإيجاب.

في ١٩٣٠ انتقل الأخوان ديك وموريس من نيو هامبشير إلى كاليفورنيا للبحث عن «الحلم الأمريكي» فقد تخرجا من المدرسة الثانوية ولم تواتهما

فرص عمل مناسبة في موطنهما الأصلي لذا توجها رأسا إلى هوليود حيث عملا في أستوديو للأفلام السينمائية.

بعد ذلك بفترة دفعتهما روحهما المغامرة ورغبتهما في التوسع التجاري إلى فتح مسرح في جلندال وهي بلدة تبعد عن شمال هوليود نحو خمسة أميال، ولكن برغم الجهود التي بذلاها في هذا المجال من التجارة باءت محاولاتهما بالفشل.

وفي خلال الأربع سنوات التي قاما فيها بتشغيل المسرح لم يستطيعا أن يدبرا للمالك المائة دولار نظير إستئجار هذا المسرح.

فرصة جديدة

ولكن كانت رغبة الأخوان أقوي من أي فشل لذلك ظلا يبحثان عن فرص عمل جديدة. وفي ١٩٣٧ وجد الأخوان فرصة عمل أفضل وكان ذلك بافتتاح محل طعام صغير في باسادينا التي تقع غرب جلندال شرق كاليفورنيا حيث أصبح الناس يعتمدون في تحركاتهم علي السيارات بشكلَ واسع. وهكذا تغير أسلوب الحياة ليواكب النشاط التجاري المتزايد.

وفي بداية الثلاثينات انتشرت ظاهرة محلات الطعام السريع. فبدلاً من أن يدعوك أحدهم علي الغذاء في المنزل، اصبح من الأسهل أن يأخذك لواحد من هذه المطاعم. فكانوا يدخلون بالسيارة في ساحة انتظار أمام المطعم وهناك يقوم الشخص بطلب ما يريده من طعام ليصله علي صينية تقديم داخل السيارة. وكان الطعام يقدم في أطباق من الصيني وأكواب زجاجية وأدوات مائدة معدنية.

وصارت هذه فكرة مواتية لسرعة الحركة الذي أصبحت علامة مميزة لهذا العصر مما جعل فكرة ديك وموريس لفتح هذا المطعم الصغير ناجحة جداً، لذلك قررا أن ينقلا مشروعهما إلى سان برناردينو وهي تبعد عن شرق لوس أنجلوس بنحو خمسة أميال حيث توجد هناك الطبقة العاملة. وهناك بدأوا في التوسع في مشروعهما التجاري، فقاموا بإضافة اللحم المشوي وسندوتشات لحم الخنزير والهامبورجر وأشياء أخرى كثيرة بخلاف السجق والبطاطس المحمرة إلى قائمة الطعام الذي يقدمانه. ووصلت مبيعاتهما السنوية إلى ٢٠٠,٠٠٠ دولار وأصبحا يتقاسمان ٥٠,٠٠٠ دولار من الأرباح مما جعلهما من صفوة رجال الأعمال في ذلك الوقت.

وفي سنة ١٩٤٨ شعر الأخوان ديك وموريس أن الزمن يتغير فكان عليهما أن يطورا من نفسيهما. فألغيا فكرة تقديم الطعام في السيارة واكتفيا بخدمة تقديم الطلبات للزبائن وقوفاً من المطعم مباشرة. كما قاما بالتركيز على عمل سندوتشات الهامبورجر فقط، وبدلا الأطباق الصيني والأكواب الزجاجية والأدوات المعدنية بمنتجات ورقية مما أدى إلى ترشيد الاستهلاك وبالتالي خفض الأسعار. وقد اخترعا أيضا ما يمكن أن نسميه نظام الخدمة السريع. فكان مطبخهما يشبه خط تجميع صناعي فيه يحرص كل فرد على سرعة الخدمة، ولهذا نجحا ووضعا أمام أنفسهما هدف أن يقوما بتجهيز كل طلب خلال ثلاثين ثانية فقط أو أقل. وفي منتصف الخمسينات وصلت مبيعاتهما السنوية إلى ٣٥٠,٠٠٠ دولار وصارا يتقاسمان ربحا يصل إلى مائة ألف دولار سنوياً.

لعل الجميع إذاً يتساءلون: من هما هذين الأخوين؟

إذا عاد بك الزمن للوراء إلى تلك الأيام، يكون بإمكانك أن تتعرف عليهما شخصياً بمجرد أن تصل إلى مطعمهما الصغير على إحدى نواصي مدينة سان برناردينو. أسفل مبنى صغير تعلوه لافتة مكتوب عليها بحروف النيون «هامبورجر ماكدونالدز».

كان الأمر يبدو وكأن ديك وموريس قد وجدا مصباح علاء الدين حتى أن كل الخطوات التي تسبق ذلك لا تهم بوصفها في عداد التاريخ، ولكن هذا لم يكن صحيحاً لأن نجاحهما لم يتخط هذا الحد وقتها، وهذا بسبب أن مهاراتهما القيادية لم تكن قوية بالدرجة الكافية. وهذا وضع حدا لقدرتهما على النجاح، كما لو كانت مهاراتهما القيادية الضعيفة بمثابة سقفاً منخفضاً لم يسمح بإرتفاع نجاحهما أكثر من ذلك.

وراء الأحداث

مما لا شك فيه أن هذين الأخوين كانا يتمتعان بأمان مادي لا بأس به. كما أن مشروع هذا المطعم كان من أكثر المشاريع ربحاً في البلاد حتى أنهما وجدا صعوبة في إنفاق الأموال التي ربحاها. وكانت عبقريتهما تكمن في أسلوبهما السريع في خدمة الزبائن والتنظيم الرائع الذي تجده في مطبخهما. كما أن موهبتهما الخلاقة قادتهما لوضع نظام جديد للطعام والشراب، الشيء الذي جعلهما معروفين في جميع الأوساط حيث بدأ الناس يرسلون خطابات لهما ويأتون لزيارتهما من أماكن كثيرة مختلفة. لكي يتعلموا من أسلوبهما في الخدمة. حتى أنه في وقت من

الأوقات وصلت الرسائل والتليفونات التي تصلهما إلى اكثر من ثلاثمائة رسالة واتصال تليفوني كل شهر.

و قد قادهما ذلك إلى محاولة تسويق فكرة ماكدونالدز. ولم تكن فكرة بيع حق الانتفاع بالأسماء المشهورة فكرة جديدة حيث كانت موجودة منذ وقت طويل. أما بالنسبة للأخوين فلم تكن هذه الفكرة سوى طريقة أخرى للمكسب المادي دون الحاجة إلى فتح مطاعم جديدة ففي سنة ١٩٥٢ بدءا هذه الفكرة ولكنهم سريعا ما فشلا. وكان هذا الفشل لأنهما ببساطة كانا يفتقران للقيادة الماهرة التي من شأنها أن تجعلهما أكثر تأثيراً.

لقد كان ديك وموريس ماهرين كأصحاب مطعم يمتلكونه ويديرونه فقط. لقد نجحا في أن يجعلا هذا المشروع يستمر ،وأن يبتكرا نظاما فعالاً يوفر المصاريف ويعظم من الأرباح. لقد كانوا مهرة في الإدارة ولكنهما لم يتمتعا بنفس المهارة في القيادة. وهذا وضع حداً للنجاح الذي كان من الممكن أن يصلا إليه ففي قمة نجاح ديك وموريس ارتطما بشدة بما نسميه قانون السقف.

دخول شريك جديد

في سنة ١٩٥٤ تعرف الأخوان علي شخص يدعي راي كروك وكان يتميز بالقيادة الماهرة. كان راي يمتلك شركة صغيرة تبيع ماكينات لصنع اللبن المخفوق milk shake، وكان قد سمع عن الأخوين فقد كانا من أفضل الزبائن لديه. وعندما شاهد راي مطعمهما لأول مرة تكونت لديه رؤية عن مدي الإمكانيات الموجودة فيه. واستطاع أن يتخيل إنتشار هذا

المطعم عالمياً في مئات الأسواق. وفي النهاية أبرم اتفاقاً مع الأخوين ديك وموريس حيث قام في سنة ١٩٥٥ بتحويل ماكدونالدز إلى مؤسسة قائمة بذاتها.

ثم قام كروك بشراء حق التسويق حتى يستطيع بعد ذلك أن ينشر هذه المطاعم حول العالم ويحقق الرؤية التي كان يحلم بها. وفي سبيل ذلك قام راي بتعيين وتوظيف أكثر الناس ذكاء ومهارة، وبدأ الفريق في التوسع من حيث الحجم والإمكانيات وأيضاً من حيث توظيف المزيد من أصحاب المهارات القيادية.

في البداية ضحى كروك بالكثير فقد كان في منتصف الخمسينات وعاد بسبب هذا المشروع الجديد يمضي في العمل ساعات طويلة مثلما كان يفعل عندما بدأ العمل في التجارة منذ ثلاثين سنة مضت فقد ضحي بالكثير سواء في منزله أو حتى بعضويته في النادي حيث كان يجيد لعبة الجولف التي كانت لعبته المفضلة. ولم يكن راي يتقاضى أجراً عن ساعات العمل التي أمضاها خلال السنوات الثمانية الأولى من بدئه لهذا المشروع. ولم يكن هذا كل شئ، فقد اقترض من البنك وأيضاً من بوليصة التأمين على حياته حتى يستطيع توفير مرتبات بعض القادة الفعالين من فريق عمله. وفي ١٩٦١ اشتري كروك جميع حقوق الإنتفاع لماكدونالدز من الأخوين بحوالي ٢٠٧ مليون دولار واستمر في تحويله إلى مؤسسة أمريكية عالمية.

و من هنا نرى بوضوح أن «سقف» كروك في القدرة علي القيادة

والنجاح كان أعلي من «سقف» الأخوين ديك وموريس ماكدونالدز وخلال السنوات التي قرر خلالها ديك وموريس ترخيص حق النظام المتبع في الخدمة، قاما ببيع هذه الفكرة لخمسة عشر مشتري منهم عشرة فقط فتحو مطاعم بالفعل. ولكن برغم نجاح مشروعهما الصغير هذا، كان أفقهما ورؤيتهما محدودين للغاية فعندما قال أحد المنتفعين بحقوق هذا المشروع ويدعي نيل فوكس أنه يريد أن يطلق علي مطعمه اسم ماكدونالدز كان رد ديك آنذاك «ماذا؟! ولماذا؟ فاسم ماكدونالدز ليس له أي علاقة باسمك!!».

أما بالنسبة لراي كروك كان أسلوبه في القيادة ناجحاً جداً. فمنذ عام ١٩٥٥ إلى ١٩٥٩ استطاع كروك أن يقوم بفتح مائة مطعم. وبعد أربع سنوات كان هناك خمسمائة مطعم يحملون اسم ماكدونالدز. واليوم نرى مطاعم ماكدونالدز وقد وصل عددها إلى مالا يقل عن ٢١ ألف مطعم في نحو ١٠٠ بلد من بلاد العالم.

ومن هنا نستطيع أن ندرك أهمية القيادة الماهرة التي كانت وراء تحقيق النجاح الذي وصل إليه كروك. ونستطيع أيضاً أن ندرك كيف أن ضعف القيادة أو ضيق الأفق لدى الأخوين كان وراء انخفاض مستوى نجاحهما، أي أن مهاراتهما القيادية كانت سقفاً منخفضاً لم يسمح بصعود نجاحهما عالياً.

هل يوجد نجاح بدون قيادة

تغيير القائد المسئول لتغيير مسار الهيئة.

إن القدرة علي القيادة هي السقف الذي منه تستطيع أن تحدد تأثير الشخص وفاعليته في الهيئة التي يعمل بها. فكلما كانت القيادة قوية وفعالة كان «السقف» مرتفعاً وكلما كانت ضعيفة كان «السقف» منخفضاً. ولهذا السبب عندما تتعرض مؤسسة لأزمة أو فترة ضعف فإنها عادة ما تبحث عن قادة جدد، وعندما تواجه بلد معينة مصاعب يشعر الشعب بالحاجة لإنتخاب رئيس جديد للبلاد، وعندما تحل الخسارة بشركة فإنها تغير العضو المنتدب مثلاً، وعندما تتعثر كنيسة ما فإنها تقوم بتعيين مساعد جديد للراعي، وعندما تستمر هزيمة فريق رياضي يقوم رئيس النادي بتعيين مدرب جديد، وهكذا. ومن هنا نستطيع أن نري بوضوح العلاقة الوثيقة بين فاعلية القيادة وتأثيرها. وإذا نظرنا في مجال الرياضة بشكل خاص سنجد أن الموهبة ليست هي أهم عنصر للنجاح لأنه يوجد بكل فريق بالتأكيد لاعبين موهوبين ولكن السر يكمن في المدرب وبعض اللاعبين المهمين ذوو الفاعلية والمهارة القيادية. وهكذا فإن الحصول على مستوى أعلى من النجاح غالباً ما يكون مرتبطاً بتغيير القيادة. هذا هو قانون «السقف».

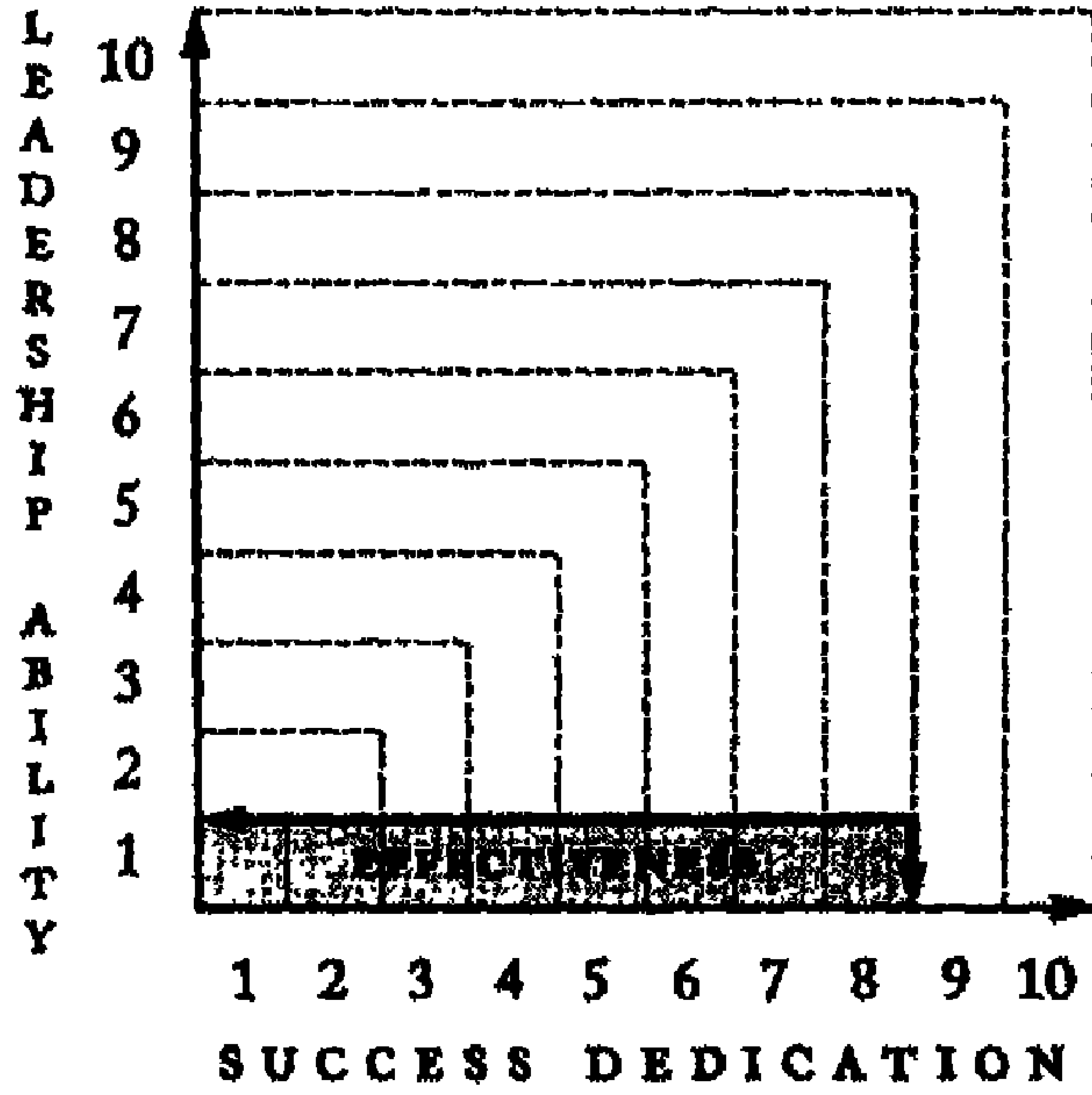
فعلى سبيل المثال كان فريق نوتردام لكرة القدم مثلاً من الفرق التي لها تاريخ طويل من النجاح. فهذا الفريق الجامعي قد حصل علي بطولات عالمية لم يحصل عليها أحد غيره وربح هذا الفريق أكثر من ثلاثة أرباع المباريات التي خاضها على مدار السنين وهذا أمر لا يكاد يصدق حيث كانت نسبة فوزهم تصل إلى ٧٩٪، وفي الواقع كان اثنان من المدربين الذين قاموا بتدريب هذا الفريق من بين أفضل المدربين من حيث النتائج في

دوري الجامعات لكرة القدم. هما نيوت روكني وفرانك ليهي.

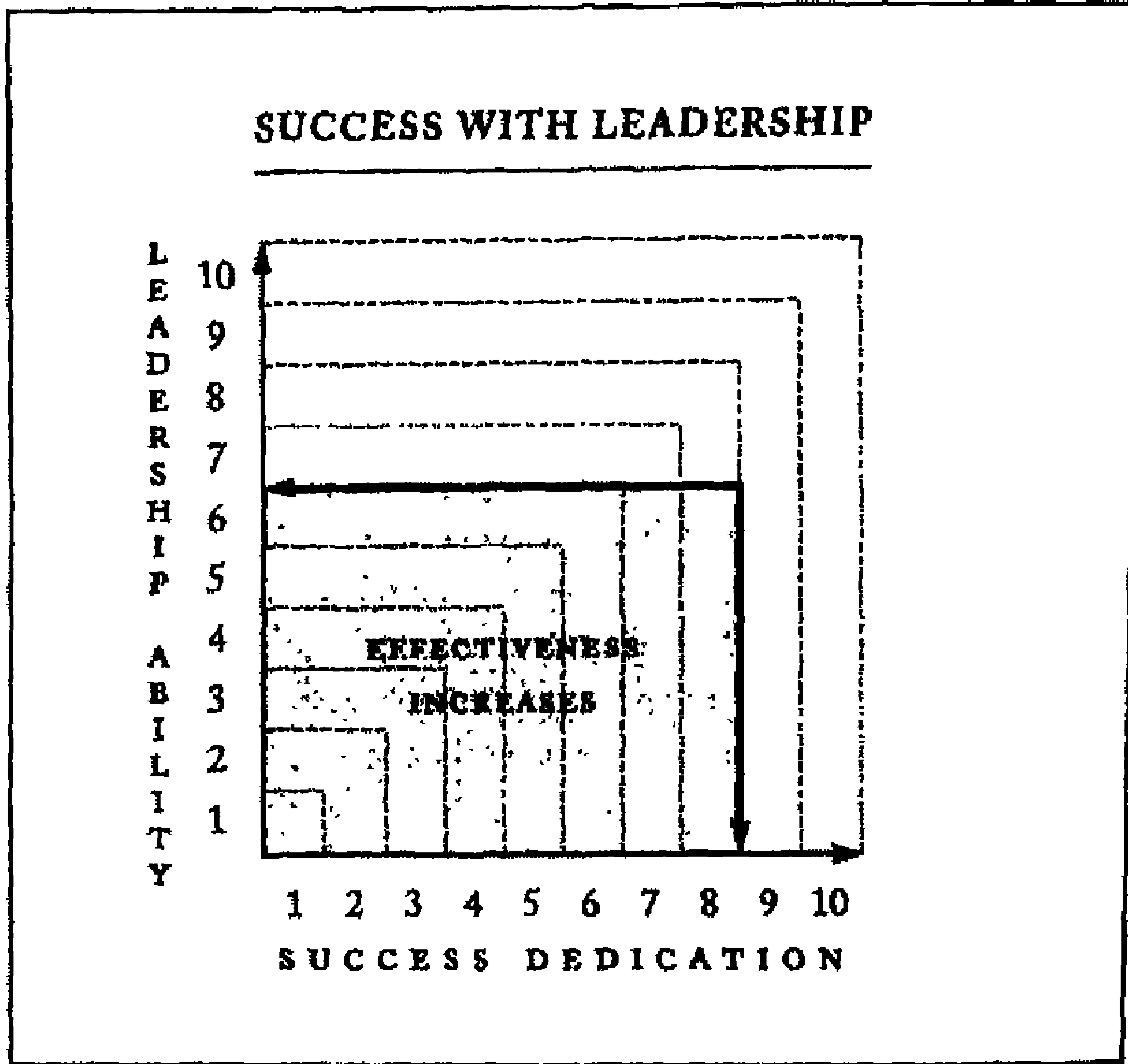
ولكن مع بداية الثمانينات تعاقد فريق نوتردام مع المدرب جيري فاوست ليكون مديراً فنياً لهم. وجاء فاوست خلفاً لمدربين عظام في هذا المجال وهم آرا بارسيجيان وداان ديفين الذين حصلا من قبل علي بطولات عالمية كبيرة أثناء فترة عملهم كمدربين لكرة القدم حتى أنهما حفرا اسميهما في لوحة الشرف الخاصة بالإتحاد.

وقبل أن يعمل فاوست مع فريق نوتردام كان قد حقق بالفعل نتائج جيدة مع فريق مدرسة ميللير الثانوية حيث وصل إلى نسبة نجاح غير معقولة خلال الثماني عشر سنة التي درب فيها هذا الفريق المدرسي. قد ربحت فرقه سبعة مواسم متواصلة دون هزيمة، وحصل علي ستة ألقاب من ولاية اوهايو، وحصلت أربعة فرق من الفرق التي دربها على لقب أفضل فريق في البلاد، ولكن عندما بدأ عمله مع فريق نوتر دام لم يمضِ وقت طويل حتى صار واضحاً أن فاوست قد دخل تحدياً أكبر من إمكانياته. فبالرغم من كونه ناجحاً ومؤثراً كمدرب وواضع للخطط، لم تكن له القدرات القيادية المطلوبة لقيادة فريق على المستوي الجامعي. ففي خلال الخمسة مواسم التي أمضاها في تدريب هذا الفريق حقق نسبة نجاح تصل فقط إلى ٣٥٪ وكانت هذه ثالث أسوأ نتيجة حصل عليها فريق نوتردام خلال تاريخه في بطولات كرة القدم الجامعية الذي يتجاوز المائة عام، وبعد هذه النتائج لم يستطع فاوست أن يستمر طويلاً في مجال التدريب حيث قام فقط بتدريب فريق واحد هو فريق جامعة أركون قبل أن تنتهي حياته التدريبية بسجل هزيمة كبير صائراً بذلك أحد ضحايا قانون السقف.

SUCCESS WITHOUT LEADERSHIP



وكثيراً ما ننظر من حولنا ونجد أناساً يتميزون بالذكاء والموهبة والنجاح ولكن نجاحهم هذا لا يمكن أن يحلق أعلى من قدراتهم القيادية المحدودة. ومن الأمثلة الصارخة أيضاً لهذا القانون شركة أبل Apple المعروفة للكمبيوتر، فعندما بدأت هذه الشركة عملها في أواخر السبعينات كان ستيف وزنياك هو العقل الخلاق وراء هذه الشركة، أما بالنسبة لسقف مهاراته القيادية فلم يكن مرتفعاً ولكن شريكه ستيف جوبز فكان يملك سقفا قيادياً مرتفعاً حتى أنه جعل من هذه الشركة شركة عالمية تصل قيمتها لمئات الملايين من الدولارات. وهذا مرة أخرى هو تأثير ما أسميه بقانون السقف.



منذ بضع سنوات تقابلت مع دون ستيفنسن علي الغذاء وهو مدير الشركة العالمية للضيافة والفندقة في سان دييجو بكاليفورنيا وهي شركة إستشارية عالمية تعمل في هذا المجال وسألته عن عمل المؤسسة التي يمتلكها. فقال لي أنها الآن تقوم بتقديم الإستشارات الفندقية أما قبل ذلك فكانت تقوم بتولي الإشراف الإداري على الفنادق والمنتجعات السياحية التي لم تكن رابحة مادياً. وقد قاموا بالإشراف على منتجعات تتمتع بمبان ومواقع ممتازة مثل لا ـ كوستا في جنوب كاليفورنيا وغيرها، ولكنها كانت مؤسسات غير ناجحة. وقال لي دون إنهم عندما يبدأون في الإشراف على مثل هذه المؤسسات فأول خطوة يقومون بها هي أن يقوموا بتدريب فريق

العمل على تطوير مستوى الخدمة الذي يقدمونه للعملاء أما الخطوة الثانية فهي أن يقوموا بفصل المدير الذي كان يقود هذه المؤسسة.

عندما قال لي هذا لم أخف دهشتي وسألته:

* «هل كنتم تفعلون ذلك دائماً؟!» «كل مرة»

● أجاب: «نعم. كل مرة»

* فقلت: «ألا تحاولوا أن تتحدثوا مع هذا الشخص لتعرفوا ما إذا كان قائداً جيداً أم لا؟!»

● أجابني: «لا، فلو كان قائداً جيداً لما وصلت مؤسسته لحالة سيئة».

ففكرت لدقائق مع نفسي وقلت نعم بالطبع إنه قانون «السقف» فحتى تصل إلي مستوى أعلى من التأثير، عليك أولاً أن تعلو «بالسقف» القيادي بطريقة أو بأخرى.

ولكن البشارة التي أريد أن أبشر بها هنا هي أن التخلص من المدير ليس دائماً الحل الأوحد. فإنني كما أُعلِّم في المؤتمرات أنه يوجد ما يسمى بالسقف القيادي فإني أُعلِّم أيضاً بأنه من الممكن رفع هذا السقف ـ ولكن هذا هو موضوع قانون آخر من قوانين القيادة سوف أتطرق إليه فيما بعد.

{ ٢ }

قانون التأثير

المقياس الحقيقي للقيادة
هو مقدار التأثير على الآخرين
لا أكثر ولا أقل

من المستحيل أن يقوم شخص بقيادة جماعة دون أن يكون قادراً على التأثير عليها. والسؤال الذي من الطبيعي أن نسأله هو كيف يمكننا أن نقيس مقدار هذا التأثير. وفيما يلي قصة ربما تساعد على الإجابة عن هذا السؤال.

في أواخر صيف ١٩٩٧ فوجئ الجميع بخبرين مزعجين لا يكاد يفصل بينهما أسبوع واحد، وهما موت الأميرة ديانا والأم تيريزا. وبالنظرة السطحية لا يمكن أن تجد أي وجه للشبه بين الاثنتين فإحداهن أميرة إنجليزية شابة ممشوقة القوام متألقة الحضور ترفل في ثيابها الأنيقة وسط دوائر أعلى الطبقات الاجتماعية في العالم. أما الأخرى الفائزة بجائزة نوبل للسلام، فقد كانت راهبة كاثوليكية ضئيلة الحجم ولدت في ألبانيا، وعاشت تخدم أفقر الفقراء في كلكتا بالهند.

ولكن المثير للدهشة هو أن خبر وفاة كل منهن كان له وقع مشابه. ومما هو جدير بالذكر هنا أنه في سنة ١٩٩٦ أظهر استطلاعا للرأي نشر في جريدة الديلي ميل بلندن أن كل من الأميرة ديانا و الأم تيريزا

فازتا بالمركز الأول و الثاني على الترتيب كأكثر سيدتين مهتمتين بخدمة المحتاجين في العالم. وهذا شيء لا يمكن أن يحدث لشخص إلا إذا كان لديه تأثير قوي على قلوب الناس. والسؤال الذي لابد أن يتبادر إلى أذهاننا هو كيف استطاعت الأميرة ديانا أن تصل لمستوى تأثير الأم تيريزا على قلوب الناس؟ والإجابة هي أن حياة الأميرة ديانا كانت مثالاً عملياً لما نسميه بقانون التأثير.

الأميرة ديانا تستوعب أحلام العالم

في سنة ١٩٨١ أصبحت الأميرة ديانا حديث العالم عندما تزوجت من الأمير تشارلز ولي عهد إنجلترا حيث شاهد موكب عرسها في كاتدرائية القديس بولس ما يزيد عن بليون شخص عبر شاشات التلفزيون، ومنذ ذلك الحين لم يتوقف الناس عن الرغبة في معرفة المزيد من أخبارها. في البداية كان يملأها الخجل من كثرة إنتباه وإهتمام الجميع الذي غمرها هي وزوجها، وفي بداية زواجها جاءت مقالات كثيرة لتعلن عدم ارتياح الأميرة لكثرة الواجبات الرسمية المفروضة عليها و المطلوبة منها كأميرة ولكنها اعتادت هذه الواجبات بعد ذلك.

وعندما بدأت في السفر لكي تمثل العائلة المالكة في أنحاء كثيرة من العالم وفي مناسبات مختلفة وجدت الأميرة الشابة الفرصة لتكرس جهودها في عمل الخير وجمع التمويل للقضايا الإنسانية المختلفة. وخلال زياراتها هذه قامت بعمل علاقات مع سياسيين ومسئولين عن الشئون الإنسانية وفنانين ورؤساء الكثير من دول العالم.

في البداية لم تكن سوى متحدث رسمي وعامل مساعد على جمع التمويل ولكنها سرعان ما أصبحت أكثر من مجرد هذا، فقد صارت من أكثر الشخصيات من حيث التأثير العام مما أعطاها فرصة إنجاز العديد من الإنجازات وتحريك العديد من القضايا الإنسانية الهامة مثل قضية أبحاث مرض الإيدز والإهتمام بمرضى الجذام وتحريم استخدام الألغام الأرضية في الحروب.

وخلال زيارتها الأخيرة قبل وفاتها استطاعت إقناع المسئولين في إدارة الرئيس كلينتون بتأييد مؤتمر أوسلو لإدانة استخدام الألغام الأرضية مما جعلهم يغيرون مواقفهم في هذا الشأن. ويقول باتريك فولر رئيس الصليب الأحمر الإنجليزي أن الأميرة ديانا كان لها تأثير إيجابي على الرئيس كلينتون في جذب انتباهه وانتباه العالم إلى خطورة هذه القضية واستطاعت بذلك أن تضعها على قائمة أعمال العالم.

ظهور قائدة

في البداية كان لقب ديانا هو الذي يعطي لها المنطلق الذي يمكنها من مخاطبة الناس، ولكن بعد ذلك بقليل أصبح تأثيرها ينبع من شخصيتها الفعلية.

ففي ١٩٩٦ عندما تم طلاقها من الأمير تشارلز، فقدت هذا اللقب الملكي ولكن هذا الفقد لم يقلل من مدى تأثيرها على الآخرين. بل على العكس استمر تأثيرها في الإزدياد بينما تضائل تأثير زوجها وعائلته بالرغم مما لهم من ألقاب ومراكز ملكية. فلماذا؟

تكمن الإجابة في كون ديانا قد استوعبت بفطرتها ما نسميه قانون التأثير. ومن المثير للعجب أنه حتى في موتها، استمرت ديانا في التأثير على الجموع. فعندما عرضت جنازتها على شاشات التلفزيون وعبر إذاعة BBC الإنجليزية، تم ترجمتها إلى ٤٤ لغة و قدرت محطة NBC عدد المشاهدين لهذه الجنازة بنحو ٢,٥ بليون مشاهد. وهو رقم يزيد عن ضعف عدد الذين شاهدوا زفافها قبل ذلك الوقت بخمسة عشر عاماً.

لقد تميزت الأميرة ديانا بكثير من الصفات و لكن الصفة التي لم أسمع أنها قد وُصِفَت بها، هي أنها كانت قائدة. بالرغم من أنها كانت كذلك بالفعل. حيث أنها في نهاية الأمر كانت تحقق إنجازات فعلية لأنها كانت شخصية مؤثرة والقيادة ليست سوى القدرة على التأثير لا أكثر ولا أقل.

القيادة ليست ألقاباً

بعض الناس لديهم مفاهيم خاطئة تصل لحد الخرافة عن معنى القيادة فعندما يسمعون أن شخص لديه منصب مرموق أو في موضع قيادي مهم، يفترضون أنه قائد. في بعض الأحيان يكون هذا صحيحاً، ولكن الألقاب ليست لها قيمة كبيرة فيما يتعلق بقضية القيادة. فالقيادة الحقيقية لا يمكن أن تُعطى بالمنح أو بالتعيين ولكنها تُكتسب من خلال تأثير الشخص على الآخرين. وكل ما يمكن أن يعطيه اللقب هو بعض الوقت الذي يمكن أن يُستغَل في تنمية مهارات التأثير والقيادة أو يستخدم لمحو كل هذه المهارات.

خمس خرافات عن القيادة

هناك العديد من الخرافات والمفاهيم الخاطئة بشأن القيادة وفيما يلي خمسة من أشهر هذه الخرافات:

١. خرافة الإدارة

من المفاهيم المنتشرة عن القيادة أن القيادة والإدارة أمر واحد فحتى سنوات قليلة مضت كانت الكتب المفترض أنها تتناول قضية القيادة، تتكلم في أغلبها عن الإدارة. والفارق الأساسي بين القيادة والإدارة هي أن القيادة هي التأثير على الآخرين لإتباع طريق معين بينما تركز الإدارة على تنفيذ الأنظمة والعمليات والحفاظ عليها وذلك يظهر عندما علق لي أياكوكا ممتعضاً الرئيس والعضو المنتدب السابق لشركة كرايسلر قائلاً: «في بعض الأحيان، حتى أفضل المديرين، يشبهون الولد الصغير الذي يجذب كلباً كبيراً، لا يسعه إلا أن ينتظر ليعرف إلى أين يريد الكلب أن يذهب حتى يتجه به إلى هذا المكان ولا يستطيع أن يقرر هو إلى أين يريد أن يأخذ الكلب».

- إن أفضل طريقة يمكن أن نختبر بها إن كان ذلك الشخص قادراً على القيادة وليس مجرد الإدارة هي أن تطلب منه أن يحدث تغييراً إيجابياً. فالمديرين يستطيعون أن يحافظوا على الإتجاه ولكنهم لا يستطيعون أن يغيروه. فلكي تحرك الناس في اتجاه جديد، تحتاج لأن تكون لك قدرة على التأثير.

٢. خرافة رجل الأعمال

دائما ما يظن الناس أن معظم رجال الأعمال ورجال المبيعات من الشخصيات القيادية و لكن هذا ليس صحيحا. ومن الأدلة على ذلك أحد الإعلانات التي كانت تعرض علي التلفزيون منذ عدة سنوات حيث كانوا يقومون بتسويق عدة منتجات من بنات أفكار شخص يدعى رون بوبيل، المُلقب بأنه أشهر رجال المبيعات في هذا القرن. وكان قد ظهر في الكثير من البرامج الإعلانية عن منتجات كثيرة مثل سبراي لعلاج الصلع و أجهزة لتجفيف الطعام.

كان بوبيل يمتاز بعدة صفات منها الإلتزام و الإبتكار و النجاح الدائم خصوصاً إذا حكمت عليه بما قد حققه من إيرادات وصلت إلى ٣٠٠ مليون دولار. ولكن كل هذا لا يجعل منه قائدا مؤثراً حيث أن الناس يشترون منتجاته لكنهم لا يتبعونه هو، فهو في أفضل الحالات يستطيع أن يقنع الناس لفترة قصيرة ولكن ليس لديه تأثير ممتد عليهم لأنه في النهاية ليس سوى مندوب مبيعات يروج لمنتجاته.

٣. خرافة المعرفة

يقول السير فرنسيس بيكون: «المعرفة هي مصدر القوة» ويعتقد أغلب الناس أن القوة هي جوهر القيادة، وبالتالي فمن الطبيعي أن يفترضوا أن من لديهم المعرفة والذكاء هم أفضل القادة. ولكن هذا ليس صحيحاً بصورة تلقائية، لذلك تستطيع أن تقابل باحثين عباقرة وفلاسفة أفذاذ لديهم قدرات هائلة على التفكير تضعهم في مراتب أعلى مما يمكن قياسه، ولكن قدراتهم القيادية فقيرة لدرجة لا يمكن قياسها أيضاً! وهكذا فأن مُعامل

الذكاء لا يساوي بالضرورة القيادة الناجحة.

٤. خرافة الريادة

من المفاهيم الخاطئة أيضاً أن من يقف أمام الجماهير وتحت الأضواء هو القائد، فأن تكون الأول لا يساوي بالضرورة أن تكون القائد. على سبيل المثال كان السير إدموند هيلاري هو أول من يصل لقمة إفرست، ومنذ صعوده التاريخي هذا سنة ١٩٥٣، تبعه الكثير من الناس في تحقيق هذا الإنجاز، ولكن هذا لا يجعله قائداً. وفي الواقع لم يكن هيلاري القائد حتى في تلك الرحلة التي استطاع فيها أن يبلغ هذه القمة لأول مرة بل كان القائد يسمى جون هونت.

وعندما سافر هيلاري إلى القطب الجنوبي سنة ١٩٥٨ كعضو في بعثة الكومنولث لإكتشاف القارة القطبية، كان بصحبة قائد لهذه الرحلة و هو السير فيفيان فوش. فلكي تكون قائداً ليس من الضروري أن تكون في المقدمة و لكن من الضروري أن يتبعك كثيرين في ما تفعله ويطبقون رؤيتك.

٥. خرافة المكانة

قد يسئ الناس فهم معني أن يكون الشخص قائد حيث يعتقدون أنه من الضروري أن يكون القائد له مكانة عالية وهذا بالطبع ليس صحيحاً. وقد أكد ستانلي هافتي حقيقة أن القائد ليس بالضرورة من له المكانة العالية وإنما القائد هو الذي يصنع هذه المكانة.

ففي سنة ١٩٩٤، أرغم المستثمرون في شركة ساتشي وساتشي مجلس

الإدارة على فصل موريس ساتشي العضو المنتدب للشركة. ماذا كانت النتائج؟ لقد تبعه الكثير من الموظفين وأيضاً الكثير من عملاء الشركة بما في ذلك الخطوط الجوية البريطانية و شيكولاتة مارس. لقد كان تأثير ساتشي كبيراً حتى أن رحيله تسبب في الإنهيار الفوري لأسهم الشركة من ٨ إلى ٤ دولار. إن الذي حدث لم يكون سوى نتيجة لما نسميه قانون التأثير. لقد فقد شاتشي منصبه ومكانته ولكنه لم يفقد كونه قائداً.

من هو إذاً القائد الحقيقي؟

لقد تعلمت بنفسي قانون التأثير هذا عندما قبلت أول وظيفة لي خارج الجامعة في كنيسة صغيرة في إحدى قرى إنديانا. لقد دخلت هذه الوظيفة ومعي كل المؤهلات المناسبة وعينت كراعي رئيسي وهذا يعني أنني قد أعطيت المكانة واللقب الخاص بالقائد في هذه الهيئة. لقد كانت عندي الشهادة الجامعية وكنت مرتسم، بل وتدربت على يد والدي الذي كان راعياً ممتازاً وقائد معروف في الطائفة. وفي أول اجتماع لي مع المجلس، سرعان ما اكتشفت من هو القائد الحقيقي لهذه الكنيسة. وعندما توليت منصبي التالي بعد ذلك بثلاث سنوات كنت قد تعلمت قانون التأثير. واكتشفت أن العمل الدئوب هو المطلوب للحصول على التأثير في أي منظمة أو هيئة. وبالتالي اكتساب الحق في القيادة.

القيادة هي ...

القيادة هي تأثير لا أكثر ولا أقل .عندما تكون تلميذاً لقادة كما كنت أنا، فسوف تلاحظ مستوى تأثير الآخرين في المواقف اليومية التي تحدث من حولك. ودعني أعطيك مثالاً، في ١٩٧٩ انتقلت إلى اتلانتا

بولاية جورجيا وفي نفس تلك السنة أصبح دان ريفز أصبح المدير الفني لفريق صقور اتلانتا لكرة القدم NFL Atlanta Falcons وقد سعدت بهذا الخبر فريفز قائد ومدرب ممتاز بالرغم من أنه كان مؤخراً مديراً فنياً لفريق عمالقة نيويورك New York Giants إلا أنه كون شهرته كمدير فني لفريق Broncos بدنفر. ومنذ ١٩٨١ إلى ١٩٩٢ قام بتسجيل رقم كبير وأحرز اللقب ثلاثة مرات، وأيضاً جائزة أفضل مدير فني لثلاث سنوات.

وبالرغم من نجاح ريفز في دنفر، لم يمر دائماً بظروف سهلة. فقد كان معروفاً عنه خلافاته الدائمة مع لاعب الدفاع جون الواي ومساعد المدير الفني مايك شانهان. وماذا كان سبب هذه المشكلات؟ لقد قيل أنه خلال موسم ١٩٨٩ قام الواي وشانهان بتنفيذ خططهم الهجومية للعب متجاهلين رغبات ريفز. ولا أعلم إن كان هذا صحيحاً أم لا ولكن إن كان صحيحاً فهذا معناه أن شانهان وليس ريفز كان له التأثير الأكبر على لاعب الدفاع هذا. لم يهم احتلال ريفز مكانة ولقب المدير الفني، بل ولم يهم ما إذا كان ريفز مديراً فنياً أم لا. فبالرغم من كل هذا كان شانهان هو صاحب التأثير على حياة هذا اللاعب. والقيادة هي التأثير.

وفي نهاية ذلك الموسم، ترك شانهان الفريق ولكنه عاد في ١٩٩٥ ليصبح هو المدير الفني للفريق وهكذا حصل على الموقع الذي كان يشغله فعلياً في حياة بعض اللاعبين: وهو أنه كان قائدهم، و بالتالي أثمرت مجهوداته القيادية وفي يناير ١٩٩٨، قاد الفريق إلى أول انتصار في المباراة النهائية.

القيادة بدون فعالية

من أكثر الأشخاص الذين أشعر بالإعجاب والاحترام لأسلوبهم في القيادة الصديق العزيز بيل هايبلس، وبيل يعمل راعياً لكنيسة ويللو كريك في جنوب بارينجتون بولاية إلينويس وهي أكبر كنيسة في أمريكا الشمالية. ويقول بيل إنه يعتقد أن الكنيسة الآن من المؤسسات القيادية الكبيرة في المجتمع وهذه العبارة أثارت دهشة الكثيرين من رجال الأعمال الذين أعرفهم .ولكني أعتقد أن بيل علي حق. فما هي الأسس التي يبني عليها مثل هذا الإعتقاد؟

لا تنجح القيادة من خلال المنصب في المؤسسات التطوعية لأن القائد ليس له منصب سلطوي فإذا لم يكن له تأثير شخصي، لن تكون له أي فعالية. أما في أنواع أخرى من المؤسسات، نجد أن الشخص ذو المنصب يتمتع بفعالية كبيرة ففي الجيش مثلاً، يستطيع القادة أن يستخدموا رتبهم العسكرية لتنفيذ ما يريدون. وفي مجال الأعمال يتمتع المديرون بعناصر نفوذ كثيرة مثل المرتبات والعلاوات والترقيات مما يجعل أغلب الموظفين متعاونين لأن «أرزاقهم» عندئذ تكون في خطر، ولكن في المؤسسات التطوعية مثل الكنائس الشيء الوحيد الذي له فعالية هو القيادة بمفهومها المجرد.

والقادة في مثل هذه المؤسسات ليس لديهم سوى قدرتهم على التأثير المباشر على الأفراد وهذا ما لاحظه هاري أ. أوفرستريت عندما قال أن جوهر كل قدرة على التأثير يقع في كونك تستطيع أن تقنع شخص آخر بالمشاركة. فلا يمكن إجبار الأشخاص العاملين في هيئات تطوعية على المشاركة وإنما يمكن التأثير عليهم ليرغبوا بأنفسهم في المشاركة. وإذا لم

يتمتع القائد بالقدرة على التأثير عليهم فلن يتبعوه.

وعندما شاركت هذه الملاحظة مع مجموعة تتكون من ١٥٠ شخص. ممن يشغلون منصب العضو المنتدب في شركات صناعة السيارات، بدت علي وجوههم علامات الدهشة والتعجب. وعندما قدمت لهم النصيحة في هذا الشأن كانوا في غاية الحماس.

وهذه النصيحة هي ما سوف أشاركه معك عزيزي القارئ فإذا كنت صاحب عمل وتريد فعلاً أن تتأكد من أن موظفيك قادرون بالفعل على القيادة، قم بإرسالهم للمشاركة في أعمال تطوعية في المجتمع. فإذا استطاعوا تعبئة عدد كبير من الناس للمشاركة في هذا العمل التطوعي مثل الصليب الأحمر أو غيره من المؤسسات الإجتماعية أو الكنيسة المحلية، فعندئذ سوف تتأكد من قدرتهم على القيادة.

من قائد إلى جندي ثم إلى قائد أعلى

من أفضل القصص التي تشرح هذا القانون قصة عن إبراهام لنكولن وحدثت هذه القصة سنة ١٨٣٢ قبل أن يصبح لنكولن رئيسا للولايات المتحدة، قام بجمع مجموعة من الرجال للتطوع في الحرب التي سميت حرب الصقر الأسود Black hawk war، وفي تلك الأيام كان الشخص الذي يقوم بتجميع ميليشيا محاربة، يقوم أيضاً بقيادتها. ولكن لنكولن كانت لديه مشكلة وهي أنه لم يكن يعرف شيء عن الجندية ولم تكن لديه أي خبرات عسكرية سابقة. أو أي خبرة بالتكتيكات العسكرية. مما جعله يجد صعوبة كبيرة في تذكر حتى أبسط المهام العسكرية، وعلى سبيل المثال كان لنكولن في أحد الأيام يقود طابور من ١٢ فرد في أحد الساحات،

وعندما احتاج أن يقودهم إلى ساحة أخرى من خلال بوابة، لم يعرف كيف يفعل ذلك. وقال لنكولن فيما بعد معلقاً على هذه الحادثة: «لم أستطع مطلقاً أن أتذكر ما هي الكلمة التي يجب عليّ أن أقولها لكي أعبر بهذه الجماعة من البوابة ولم أستطع أن أسيطر على الموقف إلا بأن صرفت الجماعة للإستراحة ثم جمعتها بعد دقيقتين في الساحة الأخرى!!»

ومع الوقت تضاءل مستوى تأثير لنكولن على أفراد هذه الميليشيا. وبينما استطاع ضباط آخرون إثبات قدراتهم والحصول على رتب،وجد لنكولن نفسه متجهاً في الإتجاه الآخر. فبالرغم من أنه بدأ بمنصب كابتن «نقيب» إلا أن هذا المنصب لم يفده في التغلب على قانون التأثير ومع نهاية خدمته العسكرية، وجد إبراهام لنكولن مكانه الصحيح في الجيش وهو رتبة الجندي البسيط.

ولحسن حظ لنكولن والولايات المتحدة كلها استطاع لنكولن التغلب على عجزه عن التأثير على الآخرين. وبعد خدمته بالجيش، قام لنكولن بعدة مهام غير بارزة في الجمعية التشريعية لولاية إيلينويس ومجلس النواب الأمريكي. ولكن مع مرور الوقت والكثير من الجهد والخبرة الشخصية، استطاع لنكولن أن يصبح من أصحاب التأثير الشديد على المجتمع.

والمثل المفضل لديّ في هذا الأمر هو المثل القائل: «إن من يظن أنه قائد المسيرة دون أن يكون له تابعون هو مجرد شخص يتمشى». إن لم تستطع أن تؤثر على آخرين فلن يتبعوك وإذا لم يتبعك آخرون فأنت لست قائداً. هذا هو قانون التأثير. مهما قيل لك من قبل، تذكر أن القيادة هي التأثير - لا أكثر ولا أقل.

{ ٣ }
قانون النمو
القيادة تنمو كل يوم وكل ليلة
وليس بين يوم وليلة

كانت آن شيبر تبلغ من العمر ١٠١ سنة عندما وافتها المنية في يناير ١٩٩٥. كانت آن لسنين طويلة تعيش في شقة صغيرة بمانهاتن حيث كان طلاء الجدران يتساقط، وخزانات الكتب التي تكسو الحوائط مغطاة بطبقة سميكة من التراب، وكانت آن قد استأجرت هذه الشقة بمبلغ ٤٠٠ دولار في الشهر. كانت آن معتمدة في معيشتها على المعونة الاجتماعية التي تقدمها لها الدولة مع معاش شهري يمنح لها منذ سنة ١٩٤٣ بعد أن تقاعدت عن العمل كمحاسبة في مصلحة الضرائب. لم تكن آن ناجحة في العمل بمصلحة الضرائب أو بكلمات أدق لم تحسن المصلحة استخدامها فبالرغم من حصولها على شهادة في القانون وقيامها بوظيفتها على أعلى مستوى، لم تحصل على أي ترقية. وعندما أحيلت للتقاعد في سن الحادية والخمسين، لم تكن تحصل سوى على ثلاثة آلاف ومائة وخمسين دولاراً في السنة فقد كانت تعامل بصورة شديدة السوء، كما قال بنيامين كلارك، الذي كان يعرفها جيداً كما كان يعرفها الكثيرون. وأضاف: «كان يجب عليها أن تعول نفسها في كل شيء .لقد عاشت في صراع حقيقي». كانت شيبر مثالاً يُحتذى به في الاقتصاد فلم تكن تنفق على نفسها

دولاراً واحداً ولم تشتر أي نوع من الأثاث للغرفة التي تسكنها رغم تهالك أثاثها القديم ولم تشتر حتى الجرائد اليومية. فقد كانت تذهب مرة كل أسبوع للمكتبة العامة لتقرأ الجرائد.

مفاجأة

هل يمكن أن تتصور الدهشة التي أصابت نورمان لام رئيس جامعة يشيفا Yeshiva بنيويورك عندما اكتشف أن آن شيبر، تلك السيدة العجوز ضئيلة الحجم التي لم يسمع عنها من قبل والتي لم تذهب لهذه الجامعة، تركت كل ثروتها تقريباً للجامعة. قال لام: «عندما رأيت الوصية،كانت بمثابة صدمة كبيرة لي فلم يكن متوقعاً أبداً أن تترك آن شيبر مثل هذه الثروة للجامعة». لقد أصبحت هذه السيدة أسطورة بين يوم وليلة .فالثروة التي تركتها آن تساوي اثنين وعشرون مليون دولار! فكيف يمكن لمثل هذه السيدة العجوز الوحيدة التي أحيلت على التقاعد منذ ٤٠ سنة أن تكون ثروة بالملايين؟

ها هي الإجابة. منذ أن استقالت آن من عملها بمصلحة الضرائب في ١٩٤٣ كانت تدخر ما يوازي خمسة آلاف دولارا قامت بإستثمارها في شراء الأسهم.

و بحلول عام ١٩٥٠ كانت الأرباح التي حققتها تكفي لشراء ألف سهم تبلغ قيمتها عشرة آلاف دولار في شركة مساهمة تدعى «شارينج بلاف» Schering-Plough وظلت آن متمسكة بهذه الأسهم حتى ارتفعت قيمتها. والآن قد تضاعفت قيمة هذه الأسهم حتى وصلت إلى ١٢٨ ألف سهم تصل قيمتها إلى ٧,٥ مليون دولار.

فالسر في نجاح شيبر أنها عاشت معظم حياتها تكون هذه الثروة الضخمة. ومهما كانت تعلو قيمة أسهمها أو تنخفض لم تواتها للحظة فكرة البيع والاستمتاع بما كونته من ثروة فقد كانت تسعى لهدف أكبر بكثير. وعندما كانت تحصل على أرباح كانت تعيد استثمارها مرة أخرى، وهكذا قضت كل حياتها تبني هذه الثروة. وبالرغم من أن معظم كبار السن يخشون أن يفقدوا كل ما يمتلكوه قبل أن توافيهم المنية، كانت شيبر تزداد في الثروة كلما ازدادت في العمر. فمن الناحية المالية كانت شيبر علي دراية واسعة بقانون النمو المستمر .

القيادة مثل الاستثمار، تتضاعف

يشبه تولي الأدوار القيادية الاستثمار الناجح في البورصة. فإذا كنت تنوي عمل ثروة بين ليلة وضحاها فلن تكون ناجحاً أبداً. ولكن أهم شيء هو ما تفعله يوماً بيوم على المدى الطويل، ولأحد أصدقائي مقولة مشهورة في هذا الموضوع وهي: «السر الذي يكمن في أي نجاح نحرزه هو في تلك القائمة اليومية للأعمال «الأجندة» التي تقوم بها». فإذا قمت بالإستثمار المستمر في تنمية مهاراتك القيادية، مما يجعل «أسهمك» تتضاعف، فإن النتيجة الحتمية هي النمو على مدى الأيام.

فكل مرة أقوم بالتدريس عن فن القيادة في المؤتمرات يسألني الكثيرون هل هناك بعض الشخصيات التي تولد ولديها إمكانيات قيادية طبيعية أم لا؟ ودائما ما تكون إجابتي أنه بالرغم من البعض يولدون ولديهم مواهب طبيعية أكثر من غيرهم، إلا أن القدرة على القيادة هي في واقع الأمر مجموعة من المهارات، يمكن للإنسان أن يتعلم ويطور أغلبها.

ولكن هذا لا يحدث بين يوم وليلة لأن القيادة عملية معقدة لها كثير من الأوجه وتحوي حقائق كثيرة مثل الاحترام والخبرة والقدرة النفسية والمهارات الاجتماعية والانضباط والرؤية الواسعة والاستمرارية والالتزام وغيرها قائمة طويلة من الصفات والمهارات. فكما هو واضح، فإن الكثير من هذه العوامل التي تؤثر في عملية القيادة هي أمور غير ملموسة .لذلك يحتاج القادة لكثير من النضج لكي يصيروا فعالين. ولهذا فإنني الآن فقط بعد أن وصل سني للخمسين، بدأت أستوعب بصورة واضحة العناصر المتعددة لعملية القيادة.

القائد هو الشخص الذي يهوى التعلم

خرجت دراسة أجراها تسعون من أشهر القادة في مجالات مختلفة، قام وارن بينيث وبيرت نانوس وهما من خبراء القيادة في العالم، باكتشاف العلاقة بين القيادة والنضوج حيث وجدت الدراسة أن القدرة على تطوير وتحسين المهارات هي التي تجعل من القائد قائداً متميزاً يختلف عمَّن يتبعونه. إن القادة الناجحين هم القادة دائمي التعلم .ومسالة التعلم هذه مسالة مستمرة وهي نتاج الانضباط الشخصي والمثابرة. والهدف الذي يمكن أن تضعه أمامك في كل يوم هو أن تصبح أفضل قليلاً وتبني فوق ما وصلت له بالأمس.

أربعة مراحل لنمو القيادة

سواء كنت تمتلك موهبة طبيعية للقيادة أم لا، غالباً ما سوف يحدث نضوجك وتطورك تبعاً للمراحل الأربعة التالية:

المرحلة الأولى: لا أعرف ما الذي أجهله

يفشل أغلب الناس في استيعاب القيمة الحقيقية للقيادة المؤثرة. وذلك لأنهم يعتقدون أن القيادة منحصرة في قلة قليلة على قمة هرم السلطة، وهم بذلك لا يدركون الفرص التي يفقدونها عندما لا يتعلمون عن القيادة. وقد استطعت استيعاب هذه النقطة عندما شاركني عميد إحدى الكليات أنه لم يجد سوى عدد قليل تقدم لأخذ دروس في كيفية القيادة فلماذا؟

السبب هو أن قليلين فقط هم الذين اعتبروا أنفسهم قادة. وذلك لسبب واحد بسيط وهو أنهم لم يدركوا أن القيادة ما هي إلا التأثير على مجموعة من الناس وفي أغلب الأحوال يحاول كل إنسان يومياً التأثير على ما لا يقل عن أربعة أشخاص. لو كانوا قد أدركوا هذه الحقائق لزادت رغبتهم في التعلم عن القيادة.

المرحلة الثانية - أعرف ما أجهله

إننا عادة ما نصادف في بعض أوقات حياتنا مواقف تحتاج لممارسة القيادة، وعندما نحاول أن نمارس القيادة، نجد أنه لا يوجد من يتبعنا وهذا هو الوقت الذي ندرك فيه أننا نحتاج لأن نتعلم كيفية القيادة. وبالطبع ليس هذا هو أفضل وقت لبداية هذه العملية.

وقد علق بنيامين دزرائيلي رئيس الوزراء البريطاني على ذلك قائلاً في حكمة بالغة: «عندما تدرك أنك لا تعرف شئ فهذه في حد ذاتها خطوة عظيمة نحو المعرفة».

وهذا ما حدث لي عندما توليت أول منصب قيادي عام ١٩٦٩. لقد كنت قبل ذلك الوقت رئيساً لفرق رياضية طوال حياتي كما كنت رئيس

اتحاد الطلبة أكثر من مرة. وهذا جعلني أعتقد أني بالفعل قائد. لكن عندما حاولت قيادة جماعة من الناس في واقع الحياة الحقيقي، أدركت الحقيقة المزعجة وهي أنني أحتاج أن أتعلم عن القيادة، وقد دفعني هذا للبدء في جمع المصادر والتعلم منها كما واتتني أيضاً فكرة أخرى وهي أنني كتبت خطابات لأكبر عشرة قادة في مجال عملي وعرضت علي كل واحد منهم مائة دولار في مقابل إعطائي نصف ساعة من وقتهم للإجابة عن أسئلتي. وفي خلال سنوات عديدة تالية قمت أنا وزوجتي مرجريت بالترتيب لأخذ الإجازات في مناطق قريبة من أماكن إقامة هؤلاء الأشخاص. فإذا وافق أحد هؤلاء القادة العظام من كليفلاند مثلاً على طلبي فستكون رحلتنا القادمة إلى هذه البلد حيث أستطيع مقابلته. وبالفعل نجحت هذه الفكرة حيث أضافوا إلى معرفتي بعض الأفكار الجديدة التي لم أكن أستطيع أن أتعلمها بأي طريقة أخرى.

المرحلة الثالثة - أنمو وأعرف وأبدأ في الظهور

عندما تدرك أنك لا تمتلك هذه الموهبة وتبدأ بتلمذة نفسك يومياً لتحصل على النمو الشخصي في مجال القيادة، تبدأ أمور مثيرة في الحدوث. منذ مدة مضت كنت أقوم بتدريس مجموعة من الشباب في دنفر، ومن وسط هذه المجموعة الكبيرة لفت نظري شاب نابه في التاسعة عشر من عمره اسمه برايان. وقد تابعته لمدة يومين وهو يدون ملاحظات في مفكرته. وتحدثت معه عدة مرات خلال وقت الراحة. وعندما وصلت إلى فصل قانون النمو طلبت منه الوقوف حتى أسأله

بعض الأسئلة وليستمع إليه الآخرون.

وقلت: بريان لقد كنت ألاحظك الفترة الماضية وأعجبت بمدى جوعك للمعرفة والنمو. وأريد أن أقول لك سراً يمكنه أن يغير حياتك. وعندها مال كل الحاضرون للأمام ليتأكدوا من أنهم سيستمعون لما سوف أقوله.

● «إنني أعتقد أنك خلال عشرين سنة قادمة سوف تصبح قائداً عظيماً».

وأنا أشجعك بأن تظل طوال عمرك حريصاً على التعلم المستمر لفنون القيادة. داوم علي قراءة الكتب واستمع إلى شرائط كاسيت وواظب علي حضور حلقات دراسية مختلفة وعندما تقابلك معرفة جديدة أكتبها واحتفظ بها للمستقبل وهذا لن يكون بالأمر الهين ولكن في غضون خمسة سنوات سوف تري تقدم ملحوظ في تأثيرك القيادي علي الآخرين وبعد عشر سنوات سوف تؤهل بجدارة لقيادة مؤثرة. وفي خلال العشرين سنة القادمة إذا واظبت علي القراءة والتعلم فسوف ينمو تأثيرك القيادي وسيطلب منك آخرون أن تعلمهم عن كيفية القيادة المؤثرة.وآخرين ستمتلكهم الدهشة ويقولون كيف أصبح بهذه الحكمة؟! يمكنك يا برايان أن تصبح قائدا كبيراً ولكن هذا لن يحدث في يوم وليلة لكن عليك أن تبدأ ببذل الجهد ودفع الثمن من الآن.

وكما وجهت كلامي هذا لبرايان أوجهه لك أيضاً عزيزي القارئ. ابدأ الآن في تنمية قدراتك على القيادة ففي يوم من الأيام سوف تختبر مصداقية قانون النمو هذا.

المرحلة الرابعة ـ ببساطة أتحرك بفضل ما أعرف

عندما تصل إلى المرحلة الرابعة فأنت بذلك قد أصبحت قائداً مؤثراً إلى حد كبير. صحيح أنه سوف يظل عليك أن تفكر جيداً قبل أن تخطو أي خطوة، لكنك عندما تصل إلى هذه المرحلة تكاد تصبح قدرتك على القيادة أمر تلقائي وهنا تصبح الثمار أكبر من الحياة نفسها. ولكن الطريق ا لوحيد للوصول لهذه الحالة هو طاعة قانون النمو ودفع الثمن يومياً.

فعّال	غير فعال
ببساطة أتصرف بفضل ما أعرف غير مدرك	لا أعرف ما لا أعرف
مدرك أنمو وأتطور وهذا يظهر	أعرف ما لا أعرف

لكي تستطيع قيادة آخرين في الغد ... يجب أن تتعلم اليوم

تنمو القيادة وتتطور يومياً وليس في يوم وليلة. وهذا هو الواقع الذي يمليه قانون النمو، وقد أكد بنيامين ديزاريل أن السر الذي يكمن وراء نجاح الشخص في الحياة هو أن يكون دائماً مستعداً عندما تتاح له الفرصة. فما يفعله الإنسان بصورة منضبطة مستمرة يجعله مستعداً مهما كان الهدف الذي يبغي الوصول إليه. فعلى سبيل المثال أصبح أسطورة كرة السلة لاري

بيرد متميزاً في إحراز الرميات الثلاثية لأنه كان كل صباح يقوم بالتمرين علي رمي الكرة خمسمائة مرة قبل ذهابه إلى المدرسة .

أصبح ديموسينس أعظم خطباء الإغريق لأنه كان يتدرب على إلقاء للشعر على صوت هدير الأمواج على شاطئ البحر وهو يضع زلطاً صغيراً في فمه. وقد فعل ذلك بالرغم من ولادته بعيب خلقي في النطق.

نفس قدر التكريس مطلوب منك لتصبح قائداً عظيماً. والأمر المشجع هو أن القدرات القيادية ليست أمراً ثابتاً ولكنه قابل للنمو دائماً، فليس من المهم من أين تبدأ ولكن المهم هو أن تبدأ وتنمو. وهذا الأمر حقيقة حتى بالنسبة لمن تقلدوا أكبر مناصب القيادة في العالم.

فبينما وصل معظم رؤساء الولايات المتحدة إلى أعلى معدلات نموهم في القيادة وهم يشغلون المنصب، استمر آخرون في النمو وأصبحوا قادة أفضل فيما بعد مثل الرئيس جيمي كارتر .حيث تساءل كثير من الناس عن مدي قدرته علي القيادة عندما كان في البيت الأبيض، و لكن في السنوات القليلة الماضية اثبت كارتر قدرته الفائقة علي القيادة المؤثرة من خلال شخصيته المحترمة وتكريسه لخدمة الآخرين عن طريق هيئة حقوق الإنسان وهيئات أخرى مثل «موطن الإنسانية» **Habitat for Humanity** وهذا يثبت مدي قوة تأثيره كشخص التي كانت تنمو يوماً بعد يوم، فعلى سبيل المثال أصبح كارتر شخصية محبوبة جداً في مالي حيث نال وسام فارس لجهوده من أجل القضاء على أحد الأمراض الخطيرة المعروفة بدودة غينيا، وفي أماكن كثيرة من العالم أصبح الكثيرون منبهرين بحياة كارتر الشخصية.

هناك مثل قديم يقول:الأبطال تراهم في حلقة السباق ولكنهم لا يصبحون أبطالاً هناك. وهذا صحيح بالفعل فإذا كنت تريد أن تشاهد شخص يريد أن يصبح بطلاً. أنظر إلى حياته اليومية. لقد قال لاعب الوزن الثقيل في الملاكمة جو فريزير أنك تستطيع أن ترسم خطة لمباراة أو خطة للحياة كلها، ولكن عندما تبدأ المباراة فإن ردود أفعالك اللحظية المباشرة هي التي ستساعدك لتبقى على قيد الحياة وهنا تظهر النتائج الحقيقية لعملك تدريبك. وإذا لم تكن أميناً في ذلك في ظلام الفجر بمفردك، سوف يفتضح أمرك الآن تحت الأضواء الكاشفة وأمام كل الناس.

وتعتبر الملاكمة مثالاً جيداً للتدريب اليومي لأنها تعتمد كلية على الاستعداد اليومي، فحتى إذا كان للشخص مواهب طبيعية، يجب عليه أن يتدرب يومياً ليكون ناجحاً. وأحد أشهر قادة الولايات المتحدة الذي كان مغرماً بالملاكمة هو ثيودور روزفلت ومن أكثر أقواله المأثورة شهرة ما يستخدم فيه تشبيهاً مستوحى من الملاكمة إذ يقول:

«لا يرجع الفضل للناقد أو الشخص الذي يشير للسبب الذي جعل البطل يسقط، أو كيف يمكن لمن فعل شيئاً أن يفعله بطريقة أفضل. ولكن الفضل يعود لمن هو بالفعل في الحلبة، الشخص الذي يكسو وجهه التراب والدم والعرق، الذي يجاهد بشجاعة، ويخطئ مرة ومرات، الذي يعرف الحماس الكبير، والتكريس العظيم، ويبذل نفسه في قضية تستحق. ذلك فقط هو الذي يعرف طعم الإنجاز وعلى أسوأ تقدير إذا فشل، فإنه يفشل بشرف وشجاعة ولن يكون مكانه أبداً مع تلك النفوس الخائفة الباردة التي

لا تعرف لا النصر ولا الهزيمة».

روزفلت كان هو نفسه ملاكماً وكان رجل مبادرة وعمل إيجابي. لم يكن فقط قائد مؤثر، ولكن أكثر الرؤساء الولايات المتحدة حماساً ونشاط. وقد وصفه المؤرخ الإنجليزي هاج بروجان أن من بين الرؤساء الأمريكيين كان روزفلت الأقدر من بعد لنكولن والأكثر حيوية من بعد جاكسون والأوسع ثقافة من بعد جون كوينسي آدمس.

رجل مبادر

يتذكر الجميع تيودور روزفلت (تي آر) بوصفه رجل العمل والمبادرة دائم الاقتراحات والمؤيد للقضايا المهمة وكان أيضاً شخصاً ممتلئ بالحيوية. وعندما كان يعمل في البيت الأبيض كان معروفاً عنه ممارسته للملاكمة والجودو واشتراكه في سباقات الخيل ورحلاته الريفية الممتلئة بالنشاط والحيوية. وعندما قام السفير الفرنسي بزيارة الرئيس روزفلت حكى عن اصطحاب الرئيس له في جولة وسط الغابات،وعندما وصل الرجلان إلى ضفة غدير عميق لا يمكن اجتيازه سيراً على الأقدام، خلع روزفلت ملابسه وكان يتوقع من ضيفه الموقر أن يفعل نفس الشيء حتى يمكنهما العبور للناحية الأخرى. لم تكن توقف روزفلت أي عوائق أو حدود بل كان دائماً يعبرها وفي مراحل مختلفة من حياته كان روزفلت راعي بقر في براري الغرب وكان مولعاً بالاكتشافات والصيد، وكان من أقوى ضباط سلاح الفرسان في الحرب الأسبانية الأمريكية. كان حماسه وقدرته على الإحتمال بلا حدود. وعندما كان مرشحاً لمنصب نائب الرئيس قام بحملة للانتخابات من أجل الرئيس ميكنلي فألقي أكثر من ستمائة وسبعة

وثلاثون خطاباً وسافر لأكثر من عشرين ألف ميلاً. وبعد سنوات من انتخابه رئيسا للبلاد وأثناء قيامه بإعداد خطاب ليلقيه في ميلواكي أطلق قاتل مأجور النار عليه. وأصر روزفلت على إلقاء الخطاب بضلع مكسور ورصاصة في الصد واستغرق الخطاب أكثر ساعة قبل أن يسمح لأحد أن يأخذه للمستشفى.

البداية البطيئة لروزفلت

من بين كل القادة الذين حكموا هذه البلاد كان روزفلت من أكثرهم قوة جسمانياً وذهنياً، ولكنه لم يبدأ هكذا فقد ولد راعي البقر هذا الذي صار رئيساً لأمريكا في مانهاتن لعائلة ثرية مشهورة. وعندما كان طفلاً كان ضعيفاً وكثير المرض حيث كان مصاباً بمرض الربو ويعاني من ضعف النظر وكان نحيف جداً وكان أهله غير واثقين إن كان سيعيش أم لا، وعندما بلغ الثانية عشر قال له أبوه: «يا بني إن لك قدرة عقلية فائقة ولكن جسدك ضعيف جداً فإذا لم يساعدك جسدك هذا فلن يستطيع عقلك أن ينمو أكثر من ذلك، فلابد لك أن تقوي من قدرة جسدك أيضاً. وبالفعل استطاع أن يقوي من قدرة جسده بصورة مستمرة ـ وهكذا عاش وفقاً لقانون النمو.

استمر روزفلت في بناء لياقته البدنية كل حياته جنباً إلى جنب مع تنمية قدراته الذهنية أيضاً. فكان يتمرن علي رفع الأثقال والصيد وركوب الخيل والمصارعة والتزحلق على الجليد. وعندما تقدم روزفلت في السن، اعترف بما كان يعانيه من عصبية وخجل عندما كان صغيراً وقال: «من خلال القراءة للأشخاص الذين كنت معجباً بهم ومن خلال شخصية والدي، مما

لديَّ إعجاب شديد بالرجال الشجعان القادرين على أن يتحملوا مسئولية أنفسهم في العالم وكانت لدي رغبة كبيرة في أن أكون مثل هؤلاء». وعندما تخرج تيودور روزفلت من جامعة هارفارد كان بالفعل من هؤلاء الرجال. وكان مستعداً للدخول في عالم السياسة.

لن يأتي النجاح سريعاً

لم يصبح روزفلت قائداً بين يوم وليلة، ولكن الطريق الذي سلكه حتى يصبح رئيساً أخذ منه وقت طويل جداً في النمو والمعرفة فكان يخدم في مراكز كثيرة حيث بدأ كمفوض البوليس وانتهي كرئيس للولايات المتحدة، حيث كان حريصاً على النمو والمعرفة حتى يطور من نفسه ليصبح بذلك قائداً مؤثراً. وهذا دليل واضح كيف انه اتبع قانون النمو والمعرفة .

وعندما ترى قائمة ما فعله روزفلت من إنجازات ملحوظة سترى كم كان هذا الرجل قائداً مؤثراً، فتحت قيادته أصبحت الولايات المتحدة قوة عظمى في العالم كله، حيث ساعد في تكوين أسطول بحري عالمي متطور، وحفر قناة «بنما» وشارك في مفاوضات السلام بين روسيا واليابان حيث حصل علي جائزة نوبل للسلام. وعندما اغتيل الرئيس ماكنلي كان الناس يتساءلون عن مدى إمكانية روزفلت في قيادة البلاد، فقام روزفلت بحملة لإنتخابه وحصل علي عدد كبير من الأصوات لم يحصل عليها أي رئيس أمريكي حتى ذلك الوقت.

كان روزفلت دائماً رجل عمل وإنجاز، فعندما انتهت مهام عمله كرئيس للولايات المتحدة في ١٩٠٩ اصطحب بعثة علمية معه إلى إفريقيا تحت

إشراف معهد سميثونيان. وبعد سنوات قليلة وفي سنة ١٩١٣، اشترك في قيادة بعثة لاكتشاف نهر في البرازيل لم يكن موجوداً علي الخريطة وقد قال أنها كانت بمثابة رحلة استكشافية تعلم منها الكثير وقد ذكر أنها كانت آخر فرصة له ليستعيد فيها طفولته، وكان سنه وقتها خمسة وخمسون سنة!

وفي السادس من يناير ١٩١٩ في بيته في نيويورك مات روزفلت وهو نائم في فراشه. وقد علق نائبه بأن الموت قد أخذ روزفلت وهو نائم لأنه لو كان مستيقظاً كانت ستنشب بينهم معركة شديدة. وعندما أخذوه من فوق سريره وجدوا كتاباً تحت وسادته. حتى في آخر لحظات من عمره كان روزفلت حريصاً علي المعرفة والنمو وتطوير نفسه حيث كان لا يزال يتمرن علي النمو والمعرفة، وحتى في أخر لحظة من لحظات حياته كان لا يزال يمارس قانون النمو.

فإذا كنت تريد أن تصبح قائداً مؤثراً يمكنك الآن أن تكون هذا القائد لأن كل شخص لديه القدرات الكامنة، ولكنها لا تنمو بين يوم وليلة، بل يحتاج الأمر للصبر والمثابرة، فلا يمكنك أبداً أن تهمل قانون النمو فالقيادة لا تنمو في يوم ولكنها تستغرق العمر كله.

{ ٤ }

قانون الملاحة
(الرؤية المسبقة)

يستطيع أي شخص أن يدير دفة السفينة
ولكن القائد هو الذي يحدد لها مسارها

سنة ١٩١١ انطلقت مجموعتان من المستكشفين في مهمة بالغة الصعوبة، وبالرغم من استخدامهم خطط ومسارات مختلفة كان لقادة هذه الفرق هدف واحد وهو أن يكونوا أول من يصلوا إلى القطب الجنوبي في تاريخ البشرية. وكانت قصصهم مثالاً صارخاً لصدق قانون الرؤية، مما يجعل طاعة هذا القانون من عدمها مسألة حياة أو موت.

وقام بقيادة إحدى الفرق مكتشف نرويجي اسمه روالد أموندسن. ومن المضحك أن أموندسن لم يكن ينوي الذهاب إلى أنتاراكتيكا من البداية. بل كان هدفه الأول أن يكون أول رجل يصل إلى القطب الشمالي. ولكن عند علمه بأن روبرت بيري قد وصل بالفعل للقطب الشمالي قام بتغيير هدفه وقرر بالذهاب إلى الطرف الآخر من الكرة الأرضية. وسواء كان ذاهباً للشمال أم للجنوب، كان يعلم أن التخطيط أمر ضروري لنجاحه في هدفه.

أموندسن يخطط لمساره بعناية

قبل قيام الفريق بالتحرك بذل أموندسن جهداً كبيراً للتخطيط لرحلته

فقام بدراسة أساليب معيشة الإسكيمو والخبرات السابقة لمستكشفين آخرين، وقرر أن أنسب طريقة للتحرك في هذه الرحلة هي استخدام عربات تجرها الكلاب لنقل مئونتهم ومعداتهم. وعند قيامه بتشكيل فريقه اختار افضل المتزحلقين علي الجليد ومدربي الكلاب المهرة .كانت خطته بسيطة جداً معتمدة أساساً على قيام الكلاب بأغلب المجهود حيث كانت المجموعة تسافر لمسافة ١٥ـ ٢٠ ميل على فترات تصل إلى ٦ ساعات في اليوم، حيث تتيح هذه الطريقة فترات كافية من الراحة للمستكشفين والكلاب معاً يومياً ليستطيعوا تكملة رحلتهم في اليوم التالي .

كانت لأموندسن قدرة مذهلة على الرؤية المستقبلية والإهتمام بالتفاصيل. فقد قام بوضع مخزون من المعدات والملابس على طول طريق الرحلة وبذلك وفر عليهم مجهود حمل كل هذا المخزون طوال الرحلة. قام أيضا بتزويدهم بأفضل المعدات والملابس.

و لكن المشكلة الوحيدة التي قابلتهم خلال الرحلة هي إصابة ضرس أحد أفراد الفريق بحيث كان يجب خلعه.

سكوت يكسر قانون الرؤية المسبقة

أما الفريق الآخر فقد كان يقوده روبرت فالكون سكوت وهو ضابط بحري بريطاني سبق له القيام ببعض الأعمال الكشفية في أنتراكتيكا، وكانت بعثة سكوت على النقيض الآخر لرحلة أموندسن. فبدلاً من أن يستخدم عربات تجرها الكلاب قرر روبرت استخدام مزلجة بموتور ومجموعة من الـمُهر الصغيرة. وبدأوا في مواجهة المشاكل عندما توقفت هذه الموتورات عن العمل بعد خمسة أيام فقط من الرحلة، ولم تستطع المهر احتمال درجة

الحرارة المنخفضة. وعندما وصلوا لسفح جبال القطب اضطروا لقتل هذه الحيوانات المسكينة. وكانت النتيجة أن أعضاء الفريق أنفسهم قاموا بحمل الزلاجات التي تزن اكثر من مائتي رطل، وكان هذا عمل شاق جداً.

لم يهتم سكوت بتوفير المعدات المناسبة للفريق كما أن الملابس كانت سيئة التصميم حتى أن كل أعضاء الفريق أصيبوا بعضة الصقيع frostbite، وكان أحد أفراد الفريق يعاني لمدة ساعة كل صباح ليدخل قدمه المتورمة المصابة بالغرغرينة داخل الحذاء ذي الرقبة، كما أن الجميع أيضا أصيبوا بعمى الصقيع لرداءة صنع النظارات الواقية التي أمدهم سكوت بها.

وفوق كل هذا كان الفريق دائماً يعاني من نقص في الماء والطعام بسبب سوء تخطيط سكوت للرحلة فقد كان المخزون الذي قام سكوت بتوفيره غير مخزن بطريقة سليمة، حيث كانت الأماكن بعيدة عن بعضها والعلامات الدالة عليها غير واضحة مما جعل العثور عليها صعباً ولقلة توافر الوقود اللازم لإذابة الثلج أصيبوا بالجفاف كما أن أسوأ قرار اتخذه سكوت في آخر لحظة هو ضم رجل خامس إلى المجموعة بينما المخزون المتوافر كان معداً لأربعة أشخاص فقط.

و بعد قطع ثمانمائة ميل مرهقة خلال عشرة أسابيع وصل سكوت مع فريقه المنهك للقطب الجنوبي في ١٧ يناير ١٩١٢.

وهناك وجدوا العلم النرويجي مرفرفاً كما وجدوا هناك رسالة من أموندسن، فقد كان الفريق الآخر الذي يتمتع بقيادة أفضل قد سبقهم إلى القطب الجنوبي بشهر كامل.

ماذا يحدث إذا لم تتبع قانون الملاحة (الرؤية المسبقة)؟

بالرغم من سوء تخطيط الرحلة للقطب الجنوبي لم يكن هذا هو أسواء ما في القصة، فالتفاصيل الأخرى كانت مروعة. فعلى سبيل المثال عانى سكوت وأتباعه من سوء التغذية والأسقربوط. ولكن سكوت الذي لم يكن قادراً على استكمال الرحلة معهم لم يعد يعبأ بمصيبة رجاله. وبالرغم من مرور الوقت وقلة الطعام أصر سكوت علي أن يعود الفريق بثلاثين رطلاً من العينات الجيولوجية مضيفاً مزيد من الأحمال على ظهور هؤلاء الرجال المتعبين.

وكان تقدمهم يتباطأ بشدة، كما أن أحد أعضاء الفريق أصيب بإغماء ومات. وعضو آخر وهو لورنس أوتس كان في حالة سيئة جداً وهو الضابط السابق في الجيش الذي تم إحضاره للعناية بالمهر فقد أصيب إصابة بالغة بعضة الصقيع حتى أنه لم يستطع مواصلة الرحلة. وقيل أنه كان يؤمن أن وجوده يعرض حياة الفريق للخطر ولذلك ألقى بنفسه في أحضان إحدى العواصف الثلجية ليخلصهم من نفسه بإعتباره نقطة ضعف للفريق. وقبل أن يخرج في العاصفة كانت آخر جملة قالها لهم هي: «سأذهب للخارج وقد أتأخر قليلا».

أما سكوت واثنان من أعضاء فريقه فقد واصلوا للأمام قليلاً نحو الشمال في طريق عودتهم قبل أن يستسلموا. وكانت رحلة العودة قد استغرقت بالفعل شهرين وعندما كانوا لا يزالون بعيدين عن القاعدة بحوالي مائة وخمسين ميلاً ماتوا جميعاً وقد علمنا بهذه القصص لأنهم مكثوا الساعات الأخيرة من حياتهم في كتابة مذكراتهم وكانت آخر كلمات سكوت: «سوف نموت كرجال شجعان مهذبون وأعتقد أن هذا سوف يكون إعلاناً للجميع أن

روح العزيمة والقوة لم تختف بعد من جنسنا البشري». كان سكوت شجاعاً هذا صحيح ولكنه لم يكن قائداً ماهراً، ولأنه لم يتبع قانون الملاحة (الرؤية المسبقة) مات هو وفريقه ضحية لذلك.

دائماً ما يحتاج الناس لقادة يتمتعون بالرؤية المسبقة والقدرة على رسم المسار لهم. وتتضح أهمية هذا الأمر عندما يواجهوا مواقف حياة أو موت، وحتى لو لم يكن الأمر بهذا السوء فالإحتياج للتخطيط والرؤية المسبقة يظل كبيراً جداً. والحقيقة هي أن أي شخص يستطيع أن يدير دفة السفينة، ولكن وحده القائد الذي يقدر أن يرسم لها مسارها. هذا هو قانون الرؤية المسبقة.

الملاحون يرون الرحلة قبل بدايتها

قال رئيس شركة جنرال إليكتريك جاك ويلش ذات مرة مؤكداً: «إن القائد الجيد هو الشخص الذي يظل يرى الهدف واضحاً ومركزاً، فمن يسيطر على اتجاهه أفضل ممن يترك نفسه للريح». وهو على حق، ولكن القادة الملاحون يفعلون ما هو أكثر من مجرد السيطرة على الاتجاه الذي تسلك فيه الجماعة، فهم أيضاً يرون الرحلة كلها في أذهانهم قبل أن يتركوا مراسيهم وهذا معناه أن تكون لهم رؤية واضحة للوجهة التي يتجهون إليها ويفهمون ما الذي يحتاجون إليه ليصلوا إلى هذا المكان، كما أنهم أيضاً يحسنون اختيار أعضاء الفريق ليكون فريقاً ناجحاً، ويتعرفون على العقبات حتى قبل أن تظهر في الأفق بوقت طويل.

يكتب لي روي إيمس في كتابه «اكتشف بذور القيادة داخلك»*: «القائد

Be The Leader You are Meant to Be *

يرى أكثر من الآخرين وأبعد من الآخرين وقبل أن يرى الآخرون». وكلما كبرت المؤسسة كلما كان على القائد أن يرى المستقبل برؤية أوضح.

هذا صحيح لأنه كلما كبر الحجم كلما كان القيام بتصحيح الأخطاء خلال المسيرة صعباً، وإذا حدثت أخطاء سوف يدفع الثمن عدد كبير من الناس. إن الكارثة التي رأيناها في هذا الفيلم الأخير تيتانيك مثالاً جيداً لمثل هذه المشاكل فلم يستطع طاقم القيادة أن يرى أبعد لمسافة كافية تتيح تجنب الإصطدام بجبل الجليد وبعد أن حددوا موقع الجبل لم يستطيعوا القيام بما يكفي من مناورة لتغيير المسار بسبب حجم السفينة التي كانت أضخم ما بُني حتى وقتها، وكانت النتيجة أن فقد أكثر من ألف شخص حياتهم.

أينما يذهب القائد

يدرك الملاحون المتازون أن كثير من الناس يعتمدون عليهم وعلى قدرتهم على رسم مسار صحيح للسفينة. وقد قرأت ملاحظة كتبها جيمس أ. أوتري في كتابه «الحياة والعمل: بحث المدير عن المعنى»* ! ! يوضح بها هذه الفكرة إذ قال: «نسمع من وقت لآخر عن تحطم أربعة طائرات كانت تطير معاً في تشكيل. والسبب في فقد كل الطائرات الأربعة دائماً هو أن المقاتلات الحربية عندما تطير في سرب من أربعة فإن طيار واحد – وهو القائد ـ هو الذي يحدد الإتجاه الذي يطير فيه السرب أما الثلاثة الآخرون فيراقبون هذا الطيار ويتبعونه أينما يذهب. وأي حركة يقوم بها يقوم الآخرون بتقليدها فإن حلق في السحاب حلقوا وإن نزل حتى يكاد يلمس قمم الجبال فإنهم ينزلون معه. وقبل أن يأخذ القائد فريقه في رحلة ما، يجب أن يجتاز مراحل مهمة من التخطيط والتدبير حتى يعطي الرحلة أكبر فرصة ممكنة من النجاح.

Life and Work: A Manager's Search for Meaning *

عملية الملاحة يجب أن تستمد من الخبرات السابقة

يمكن لأي خبرة سابقة سواء كانت ناجحة أم فاشلة أن تكون مصدر للمعلومات إن أردتها أن تكون كذلك، فالنجاح يعلمك الكثير عن نفسك وعما تستطيع أن تفعله مستخدماً مواهبك ومهاراتك. كما أن الفشل يعلمك ما هي الافتراضات الخاطئة التي اتخذتها وما هي مصادر الخطأ في أساليبك، فان فشلت في التعلم من أخطائك فسوف تقع في نفس هذه الأخطاء مرة بعد أخرى. لهذا يبدأ الملاحون الفعالون بإكتساب الخبرة، ولكنهم بالطبع لا يتوقفون عند ذلك.

يجب أن يستمع الملاح لما يقوله الآخرون

مهما تعلمت من الماضي، فإن هذا لن يعوض ما تحتاج أن تعرفه في المستقبل.

لهذا يقوم الملاح المتميز بجمع أكبر قدر من المعلومات من مصادر متعددة ويستمع لأفكار أعضاء فريق القيادة، كما يجب أيضاً أن يتحدث مع أشخاص عاديين من المؤسسة ليعرف ماذا يجري على مستوى القاعدة ويقضي أوقات مع قادة من خارج المؤسسة ليحصل على النصح والإرشاد.

يجب أن يفحص الملاح الأوضاع الحالية بعناية قبل التعهد بالإلتزام

أحب العمل والحركة وأجد أن شخصيتي تدفعني دائماً لأن أكون تلقائياً. وبالإضافة لذلك فإنني أمتلك حدس يمكن الإعتماد عليه فيما يتعلق بأمور القيادة ولكنني أيضاً واعي لمسئولياتي كقائد. ولذا فإني أفكر جيداً قبل أن أقبل التزامات من شأنها أن تؤثر على مصير فريقي. في كل شيء يحسب

الملاح الماهر حساب النفقة جيداً قبل الإلتزام بأي شيء يؤثر عليه أو على آخرين.

يتأكد الملاح من أن استنتاجاته تتضمن كلاً من الإيمان والواقع

لكي يقوم القائد بالملاحة (تحديد المسار) للآخرين يجب أن تكون له وجهة نظر إيجابية متفائلة أي يجب أن يكون لديك إيمان أنك تستطيع أن تبحر بفريقك خلال كل الطريق إلى الهدف. فإن لم تستطع أن تقوم بالرحلة كلها في ذهنك أولاً لن تستطيع أن تقوم بها في الواقع بعد ذلك. ومن الناحية الأخرى عليك أن تري الحقائق من خلال نظرة واقعية للأمور، فلا تقلل من حجم العوائق التي ستقابلك ولا تزدري بالتحديات التي قد تواجهها. وإن لم تتحرك وأنت مفتوح العينين تماماً فسوف تخرج عن الطريق المرسوم. وهذا ما لاحظه بيل إيسم عندما قال: «إن القادة الواقعيين يتميزون بموضوعية لا تدع مجالاً للأوهام. ويفهمون أن خداع الذات يمكن أن يكلف المرء رؤيته بأكملها». في بعض الأحيان يكون من الصعب إيجاد التوازن بين التفاؤل والواقعية وبين الحدس والتخطيط وبين الإيمان والحقائق، ولكن هذا هو المطلوب لكي يكون القائد ملاحاً ماهراً.

درس في الملاحة

إنني لا زلت أتذكر أول مرة فهمت فيها حقيقة أهمية قانون الملاحة .وقتها كنت في الثامنة والعشرون من عمري وكنت أقوم برعاية كنيسة في لانكستر بأوهايو وهي ثاني كنيسة أقوم برعايتها. قبل أن اذهب إلى هناك في سنة ١٩٧٢ كانت الكنيسة تختبر حالة من الجمود في معدل نموها امتدت لعقد

كامل من الزمن، ولكن في سنة ١٩٧٥ قفز تعداد الحضور في كنيستنا من أربعمائة إلى ألف شخص. وقتها أدركت أننا نستطيع أن نستمر في النمو واستيعاب عدد أكبر من الناس ولكن هذا سيحدث فقط إذا بنينا قاعة جديدة وكان جيداً أنني كنت أمتلك بالفعل خبرة في البناء ونقل العمل من مكان لمكان آخر، لأني اختبرت هذه المرحلة مع كنيستي السابقة. أما الأمر السيئ فهو أن كنيستي الأولى كانت صغيرة جداً بالمقارنة بكنيستي الحالية وقتها. ولكي أعطيكم فكرة عن الفارق فإن الغرفة التي كنا سوف نخصصها لتغيير حفاضات الأطفال في حضانة كنيسة لانكستر كانت أكبر من القاعة الرئيسية في المبنى الأصلي بكنيستي الأولى!

كان هذا المشروع سيتكلف عدة ملايين من الدولارات وهذا أكثر عشرون مرة من المشروع الأول الذي قمت به في كنيستي الأولى، وبالرغم من ذلك لم يكن هذا هو العائق الوحيد أمامي. فقبل أن أنضم لهذه الكنيسة كانت هناك معركة كبيرة بشأن عرض مقدم لشراء مبنى آخر وكان الخلاف قد وصل لحد مثير للإنقسامات والمرارة. ولهذا السبب عرفت أنني من الممكن أن أواجه معارضة حقيقية. وأدركت أن المياه التي سوف أبحر فيها مياه صعبة بها أمواج متلاطمة وإن لم أقم بالملاحة جيداً في هذه المياه، قد تغرق بنا السفينة.

حدد المسار بإستراتيچية ملاحية مناسبة

في ذلك الوقت وضعت إستراتيچية أصبحت أستخدمها بعد ذلك كثيراً كأسلوب للقيادة وكتبتها في قالب موزون حتى أتمكن دائماً من تذكرها:

حـــدد المســار مسـبقاً   ضع الأهـداف أمامك

رتب أولوياتك جيداً	وأخبر أفضل أفرادك
انتظر تمام القبول	ثم تحرك للكفاح
توقع زوال المشاكل	وعيناك نحو النجاح
راجع الخطة يومياً	واذكرها كل صباح

وأصبحت هذه الإستراتيجية مسودة العمل عندما أقوم بقيادة أي جماعة، وفي ذلك الوقت أدركت المسار الذي علينا أن نتحرك فيه فإن كنا نريد أن نستمر في النمو يجب أن نبني قاعة جديدة فقد بحثت كل إمكانية أخرى، وفي النهاية عرفت أن هذا هو الحل الوحيد المتاح أمامنا. وأصبح الهدف هو تصميم وبناء هذه القاعة، والصلاة من أجلها لمدة عشرة سنوات، وخلال هذه العملية تحدث وحدة في الشعب.

وعرفت أيضاً أن أكبر تغييرات علينا أن نجريها هي في المجال المالي حيث أن هذا المشروع من شأنه أن يقلب ميزانيتنا رأساً على عقب. وبدأت في الإعداد لإجتماع الجمعية العمومية. وحددت موعده بعد شهرين لأعطي نفسي فرصة إعداد كل شيء.

وأول شيء فعلته هو أنني طلبت من أعضاء المجلس وبعضٍ من القادة الماليين الرئيسيين عمل دراسة تحليلية لنمو الكنيسة خلال العشرين سنة الماضية، وكذا النمط المالي الغالب الذي سارت عليه الكنيسة.

وكانت هذه الدراسة تغطي السنوات العشر الماضية مع دراسة مستقبلية للسنوات العشر القادمة. وبناءاً على هذه الدراسة حددنا المتطلبات اللازمة

لهذه القاعة وقمنا بإعداد ميزانية لعشر سنوات قادمة موضح فيها بالتحديد كيف سنتعامل مع الأمور المادية، كما طلبت أن كل المعلومات التي نقوم بجمعها يتم وضعها في تقرير من عشرين صفحة نوزعه على شعب الكنيسة. وكنت أعرف أن من بين العقبات الكبيرة للتخطيط الناجح هو الخوف من التغيير والجهل بالحقائق وعدم وضوح المستقبل والإفتقار للخيال. وكنت مستعداً للقيام بأي شيء حتى لا تعطلنا هذه المعوقات.

أما الخطوة التالية هي إخبار القادة المحوريين في الكنيسة وبدأت بأصحاب أكبر التأثير على الشعب فقابلتهم فردياً، وأحياناً في مجموعات صغيرة. وخلال أسابيع قمت بمقابلة حوالي مائة قائد نقلت إليهم الرؤية واستجبت لأسئلتهم وكنت كلما شعرت بأن أحدهم متردد قليلاً بشأن المشروع كنت أخطط للقاء معه مرة أخرى. ثم أتحت الوقت الكافي حتى يقوم هؤلاء القادة بالتأثير على الشعب. وعندما جاء وقت الاجتماع، كنا جاهزين للتحرك. فأخذت ساعتين لأعرض المشروع للأعضاء. ووزعت التقرير ذا العشرين صفحة مع الخطط العامة والتحليل المالي والميزانيات. وحاولت إجابة كل سؤال من الممكن أن يطرحوه قبل أن يطرحوه، كما طلبت من بعض الأشخاص ذوو التأثير على الشعب أن يتكلموا .

لقد كنت أتوقع بعض المعارضة، ولكن المفاجأة هي أنني عندما فتحت المجال للأسئلة لم يكن هناك سوى سؤالين فقط أحدهما كان عن مكان وضع صهريج المياه، والآخر عن عدد دورات المياه.

عندها عرفت أننا قمنا بالملاحة بنجاح وسط المياه المخادعة. وعندما حان

وقت التصويت قام الشعب بالتصويت ثم دعيت القائد الآخر الذي كان يرفض بناء القاعة ليعيد التصويت بنفسه وعندما أعلنت النتيجة في النهاية كان ٩٨٪ من الشعب قد صوت بالموافقة.

وبمجرد أن نجحنا في المسير خلال هذه المرحلة لم يعد باقي المشروع صعباً، فكنت باستمرار أضع الرؤية أمام الشعب،أقدم لهم تقارير إخبارية جيدة تؤكد على نجاحاتنا وكنت أراجع خططنا ونتائجها بشكل دوري للتأكد من أننا لا نزال على المسار الصحيح. لقد تم تحديد المسار وكل ما علينا أن نفعله الآن هو أن نبحر بالسفينة.

لقد كانت خبرة تعليمية رائعة بالنسبة لي. فقبل كل شيء اكتشفت أن سر قانون الملاحة والرؤية المسبقة يكمن في الإعداد فعندما تقوم بالإعداد جيداً فإنك تنقل الثقة والأمان للناس.

أما الإفتقار للإعداد الجيد فيتسبب في التأثير العكسي وهكذا رأيت أن حجم المشروع ليس هو ما يحدد قبول المشروع ومدى مساندة الناس له ونجاحه، وإنما حجم القائد لذلك أقول أن أي شخص يمكنه أن يدير دفة السفينة، ولكن لتحديد مسارها يحتاج الأمر إلى قائد حقيقي. والقادة الذين هم ملاحون جيدون يستطيعون أن يأخذوا تابعيهم إلى أي مكان.

{ ٥ }

قانون إي.ف. هوتن

عندما يتكلم القائد الحقيقي فالكل يستمعون

عندما يدخل القادة الشباب عديمو الخبرة بخطوات واثقة غرفة مليئة بالناس، فإن ما يحدث بعد ذلك عادة ما يجعلهم يكتشفون أنهم أخطأوا في فهم آليات القيادة الخاصة بذلك الموقف. إني أعرف هذا جيداً فقد حدث معي أنا شخصياً! وعندما حدث لم يمض وقت طويل قبل أن أكتشف أبعاد الورطة التي أصبحت فيها. حدث هذا الموقف عندما رأست أول مجلس كنيسة في ريف إنديانا بمجرد تخرجي من الكلية، وكان سني وقتها اثنان وعشرين سنة ووقتها لم يكن قد مضى لي في الكنيسة أكثر من شهر وأصبحت مسئولاً عن قيادة جماعة متوسط العمر فيها حوالي الخمسين سنة. وأغلب من كانوا في الإجتماع في ذلك اليوم كانوا قد أمضوا في الكنيسة عدداً من السنين أكبر من عدد سنوات عمري!

دخلت الإجتماع بدون قناعات مسبقة وبدون أجندة عمل وبالتالي دون حول ولا قوة. كنت قائداً بالتعيين وافترضت وقتها أنه لكوني قد تعينت قائداً فإن الجميع سوف يتبعوني لهذا السبب. وبكل ما أوتيت من حكمة ومعرفة سنواتي الاثنين والعشرين بدأت الإجتماع وسألت إن كان لدى أحد الأعضاء موضوع للمناقشة.

مرت برهة من الصمت، جُلت أثناءها ببصري حول الطاولة أتأمل الوجوه،

بعدها تنحنح رجل في الستينات من العمر اسمه كلود وقال:

«لدي موضوع».

فقلت: «تفضل يا كلود».

قال «حسناً، لقد لاحظت في الفترة الأخيرة أن البيانو يحتاج لضبط فنغماته غير صحيحة أثناء الخدمة».

وقال عضو آخر من المجلس: «نعم، لقد لاحظت الشيء نفسه».

فرد كلود: «إنني أقترح أن ندبر مبلغاً من المال لطلب فني لضبط البيانو من مدينة لويس فيل».

فبدأ الجميع يقولون: «نعم، هذه فكرة عظيمة». وقال بيني وهو عضو المجلس الجالس بجانب كلود: «وأنا أيضاً أؤيد الاقتراح».

وقلت: «هذا عظيم، هل لديكم شيء آخر».

قال كلود: «نعم» لقد لاحظت لوح زجاج في شباك إحدى فصول مدارس الأحد مكسوراً، ولديّ قطعة زجاج مناسبة في المزرعة. بيني، أنت ماهر في أعمال الزجاج، ما رأيك في أن تقوم أنت بتركيبه».

أجاب بيني «بالطبع يا كلود، بكل سرور».

ثم قال كلود: «عظيم، هناك أمر آخر. المؤتمر السنوي، كنت أعتقد أنه ربما يكون مناسباً أن نعقد المؤتمر على البحيرة هذه السنة فهذا سيكون جميلاً بالنسبة للأطفال».

فقال الجميع: «هذه فكرة رائعة»، ووافقوا عليها .

قال بني : «لنجعلها فكرة رسمية ونأخذ الأصوات» . فرفع الجميع أيديهم بالموافقة . وانتظرنا جميعاً لنرى هل عند كلود أي شئ آخر ليطرحه للمناقشة

فقال كلود : «هذا هو كل ما عندي . يا قسيس لم لا تختم لنا هذا الاجتماع بالصلاة» . وهذا ما فعلته .

كان هذا هو كل ما قمت به في أول إجتماع مجلس كنيسة أرأسه وفي هذا الإجتماع عرفت من هو القائد المؤثر بالكنيسة . لقد كنت أنا الذي أشغل المنصب أما كلود فكان له التأثير والنفوذ الحقيقي وعندها اكتشفت ما أسميه قانون أي. أف . هوتن .

ربما تذكر عزيزي القارئ شركة أي. أف. هوتن، وهي شركة للخدمات المالية حيث كان شعارها في الماضي، «عندما يبدأ إي. إف . هوتن بالكلام ينصت إليه الجميع» . وكان لديهم إعلان شهير في التلفزيون يدور هكذا : الخلفية لمطعم مزدحم يتبادل فيه شخصان الحديث عن الأمور المالية ويقوم الشخص الأول بإعادة جملة قالها له سمساره عن الإستثمار، فيقول الآخر :

«إن السمسار الذي أتعامل معه هو أي. أف . هوتن وهو يقول ....» . وعندما يبدأ في إقتباس هوتن يتوقف الجميع عن الحديث في المطعم المزدحم كأن على رؤوسهم الطير ليستمعوا لما سوف يقوله هذا الرجل . ولهذا السبب أطلقت على هذا القانون في القيادة قانون أي . أف . هوتن لأن القائد الحقيقي عندما يتكلم ، ينصت إليه الجميع .

ماذا أفعل؟

بعد أول إجتماع لي مع مجلس الكنيسة كان عليَّ أن أحدد كيف سأتعامل مع هذا الموقف في الكنيسة. وكانت أمامي عدة اختيارات فمثلاً كان من الممكن أن أصر على أن أكون أنا المسئول الوحيد وقد رأيت قادة كثيرين يفعلون هذا علي مر السنين، حيث تكون الرسالة التي يوجهونها لمن حولهم كالتالي: «انتظر! أنا هنا القائد وأنت عليك أن تتبعني فقط». ولكنني أدركت أن هذا لن يجدي. فإذا فعلت ذلك، ربما يعاملك الآخرون بأدب ولياقة لكنهم في واقع الأمر لن يتبعوك وهذا يشبه مقولة صرحت بها رئيسة وزراء إنجلترا السابقة مارجريت ثاتشر حيث قالت: «إن كونك تملك السلطة يجب أن يكون أمر واضح لا تحتاج لأن تثبته، مثل كونك رجل مثلاً، وإن شعرت أنك بحاجة لأن تثبته فهو غالباً غير موجود». وكان لديّ اختيار آخر وهو أن أدفع كلود وأسانده ليكون هو القائد ولكن كيف ستكون النتائج عندئذ؟ هو شخص يبلغ من العمر أكثر من ضعف سني وعاش كل حياته في هذه المنطقة ويحظى بالإحترام من المجتمع المحلي كله. كما أنه عضواً في هذه الكنيسة قبل أن أحضر أنا إليها وسيظل طويلاً بعدي.

أما ما فعلته فهو الإختيار الثالث. عندما علمت بموعد انعقاد اللجنة القادمة قمت بإعداد قائمة بالأشياء التي كنت أرى أنها بحاجة للتغيير في الكنيسة وقبل ميعاد المجلس بأسبوع اتصلت بكلود وطلبت منه أن أزوره في مزرعته لنقضي بعض الوقت معاً وعندما ذهبت إليه تبادلنا أطراف الحديث خلال مساعدتي له في بعض أعمال المزرعة. وسألته: «كلود هل لاحظت باب

الكنيسة الخارجي لقد بدأ يتشقق وصار منظره سيئاً جداً مما يعطي انطباعاً سيئاً لأي شخص جديد يأتي لأول مرة. فهل تظن أنه ينبغي علينا إصلاحه؟»

«نعم بالطبع»، قال كلود «هذا يشكل مشكلة كبيرة».

واستطردت قائلاً: «الأسبوع الماضي ذهبت إلى البدروم ووجدته غارقاً في المياه وملئ بالضفادع التي تتقافز هنا وهناك، وأبو ذنيبة يسبح في الماء بالإضافة للصراصير والحشرات الزاحفة. ما رأيك؟ ماذا نفعل؟

- «حسناً يا جون، أعتقد أننا يجب أن نحدد يوم عمل نقوم فيه كلنا بتنظيف البدروم».

- «هذه فكرة رائعة، فهل من الممكن أن تطرح هذا الموضوع للمناقشة في المجلس القادم؟»

- «بالطبع سأفعل» قال كلود.

ثم قلت له: «هناك شئ آخر يقلقني وهو أن لدينا الآن ثلاث غرف فقط بجانب قاعة الإجتماعات الرئيسية واحدة منها نستعملها كمخزن للخردة والأشياء القديمة والغرفتين الأخريين نستعملهما لمدارس الأحد واحدة منها أصبحت مزدحمة جداً بالأطفال.

فقال لي كلود: «فهمت قصدك سوف نقوم بتفريغ غرفة الخردة وتنظيفها».

- «عظيم يا كلود . أشكرك».

وفي اجتماع المجلس التالي، عندما فتحت باب لمناقشة، قال كلود: «أظن

أنه قد حان الوقت أن ننظم يوم عمل جماعي في الكنيسة».

قال الجميع: «نعم إنها حقا فكرة رائعة».

وقال كلود: «ليكن السبت بعد القادم». «سأحضر شاحنتي وأنت يا بيني احضر شاحنتك أيضاً وسنقوم أيضاً ببعض أعمال الطلاء وتنظيف البدروم وإخلاء الخردة من حجرة المخزن لنستخدمها كفصل إضافي لمدارس الأحد». ثم مال على إحدى العضوات وقال: «وأنتِ يا أخت ماكسين، سوف تقومين بالتدريس لهذا الفصل الجديد».

قال بيني: «أنا أؤيد هذه الفكرة»، وهكذا تم كل شيء بسهولة وسلاسة.

ومنذ ذلك الحين علمت أني إذا أردت أن افعل أي شئ بالكنيسة فما علي إلا إن اذهب أولاً إلى كلود في مزرعته ونتجاذب معه أطراف الحديث خلال العمل معاً في المزرعة. وكنت أعتمد عليه دائماً لكي يطرح هذه الأمور أمام الجميع وعندما يتكلم كلود كان الجميع ينصتون بإهتمام.

التعرف على القانون

بمجرد أن تتعرف على قانون أي. أف .هوتن، لن تجد أي عناء في أن تكتشف في المواقف المختلفة من هو القائد الحقيقي. اذهب إلى إجتماع أي مجموعة من الناس لم تعرفهم من قبل ولاحظهم لخمس دقائق، فسوف تكتشف القائد الحقيقي لهذه المجموعة. عندما يسأل شخص سؤال، إلى من تتجه الأنظار انتظاراً للإجابة؟ فالشخص الذي ينتظرون أن يسمعوه هو القائد الحقيقي. جرب هذه الطريقة في المرة القادمة التي تحضر فيها أحد الإجتماعات أنظر من حولك ولاحظ الفرق بين هذين النوعين من القادة:

القادة بالتعيين	القادة الحقيقيين
أول من يتكلم	آخر من يتكلم
يحتاجون إلى تأثير القادة الحقيقيين لتتم الأمور	يحتاجون فقط إلى تأثيرهم الشخصي لتتم الأمور.
يؤثرون فقط على غيرهم من القادة المعينين	يؤثرون على كل من هم في المكان

إذا لاحظت أن من يقود الإجتماع ليس هو من يقود الناس، تأكد أن من يقود الإجتماع ليس هو القائد الحقيقي. في كل عمل قمت به لم أكن أبداً قائداً حقيقياً. فعندما توليت هذا المنصب أول مرة في هيلهام بإنديانا كان كلود هو القائد الحقيقي. أما في كنيستي الثانية في أوهايو كان القائد الحقيقي شخص يدعى جيم. وعندما ذهبت إلى مدينة سكاي لاين في سان دييجو وجدت أن فريق العمل كان يتبع شخص اسمه ستيف وليس أنا. فلذلك عندما تبدأ في شغل وظيفة جديدة لا تقلق كونك لست القائد .فالإختبار الحقيقي للقيادة ليس من أين بدأت ولكن إلى أين تصل.

فليتفضل القائد الحقيقي بالوقوف

منذ سنين مضت كان هناك برنامج العاب مشهور اسمه: «قل الحقيقة»

في بداية العرض يقوم ثلاث من المتسابقين بإدعاء أنهم نفس الشخص. وبالطبع واحد منهم فقط هو الذي يقول الحقيقة والاثنان الآخران ممثلان وكانت هناك لجنة تحكيم من المشاهير يقومون بإلقاء الأسئلة عليهم وعندما ينتهي الوقت المحدد للمسابقة كان كل واحد من المحكمين يخمن من الذي كان يقول الحقيقة. في كثير من الأحيان كان الممثل يقوم بخدع ماهرة تنطلي على عضو لجنة التحكيم وعلى الجمهور على حدٍ سواء.

أما بالنسبة للتعرف على القائد الحقيقي فالمهمة أكثر سهولة - إذا كنت تعرف ما الذي تبحث عنه بالتحديد. لا تسمع لما يقوله الشخص عن نفسه، ولكن انظر لرد فعل المجموعة التي من حوله. فبرهان القيادة هو في رد فعل التابعين.

لاحظ ردود الأفعال التي يحصل عليها بعض الأشخاص عندما يتكلمون. فعندما يتكلم الآن جرينسبان أمام الكونجرس فالكل يصغون. وعندما يعد لإلقاء بيان عن معدلات الفائدة على القروض فإن الوسط المالي كله يتوقف انتظاراً لما سوف يقوله. كما هو الحال في ذلك الإعلان التلفزيوني القديم عن آي. إف. هوتن.

عندما كان مارتن لوثر كنج علي قيد الحياة كان يحظي بقدر كبير من الإحترام، حيث كان يستمع إليه الجميع - سوداً وبيضاً - في أي مكان وفي أي وقت يتكلم فيه. والآن نجد بيل جراهام يحظي بنفس القدر من الإحترام نظراً لحياته المستقيمة التي هي فوق مستوى الشبهات، وفترة خدمته الطويلة المشهود لها. فخلال خمسين عاماً تقريباً كان قادة العالم يستمعون لنصائحه بإحترام. وكل رؤساء الولايات المتحدة منذ وقت الرئيس هاري ترومان كانوا

يطلبون قيادته ومشورته الحكيمة.

إن قانون أي. أف .هوتن لا يزال يثبت نفسه في كل المواقف تقريباً.

لقد قرأت قصة عن لاعب كرة السلة السابق لاري بيرد تعطي مثالاً واضحاً عن صدق هذا القانون، فأثناء الدقائق الأخيرة لمباراة مهمة طلب مدرب الفريق ك. س. جونس وقت مستقطع فيه جمع فيها اللاعبين داخل الملعب وبدأ برسم خطة اللعب على اللوحة عندها قال بيرد بتلقائية: «فقط اقذفوا لي بالكرة وأفسحوا أمامي الطريق من اللاعبين».

فقال له جونس بعصبية: «لاري! أنا هنا المدرب وأنا الذي أضع خطة اللعب». ثم التفت للّاعبين وقال: «اقذفوا بالكرة للاري وأفسحوا له الطريق!!! هذا يوضح انه عندما يتكلم القائد الحقيقي يستمع إلية الآخرون.

يصبح الأشخاص قادة حقيقيين بسبب...

كيف يصبح القائد الحقيقي قائداً بالفعل في مجموعته؟ كما شرحت في فصل قانون النمو أن القائد الحقيقي لا يصبح قائداً بين يوم وليلة كما لا يتكون اعتراف الناس بقيادته بسرعة أيضاً، ولكن مع مرور الوقت هناك سبع مناطق محورية تثبت نفسها في حياة القائد وتجعله يتقدم للأمام كقائد حقيقي.

١ .الشخصية ـ من هو؟

القيادة الحقيقية دائما ما تبدأ من داخل الإنسان. لهذا السبب يستطيع شخص مثل بيلي جراهام أن يجتذب إليه أعداد متزايدة ممن يتبعونه ويعترفون بقيادته لأنهم ببساطة يشعرون بعمق شخصية هذا الإنسان.

٢ - العلاقات - من يعرف؟

يصير القائد قائداً إذا كان له أتباع، وهذا دائماً ما يتطلب عمل علاقات. وكلما زاد عمق العلاقات كلما زادت إمكانية القيادة وهذا ما أفعله غالباً ففي كل مرة أشغل مكان قيادي، أبدأ مباشرة في عمل علاقات حيث أني مقتنع أنني كلما أقمت علاقات صحيحة مع الأشخاص المناسبين كلما استطعت قيادة هذه المؤسسة.

٣ - المعرفة - ماذا يعرف؟

المعلومات أمر حيوي بالنسبة للقائد، لذلك يجب أن تكون على دراية كافية بالحقائق، ولديك رؤية واضحة للمستقبل. فالمعرفة وحدها لا تصنع قائداً ولكن بدونها لا يمكن أن يصبح المرء قائداً. لذلك كنت أقضي وقت طويل في عمل واجب منزلي مكثف لجمع المعلومات قبل قيادة أي مؤسسة.

٤ - الحدس - بماذا يشعر؟

القيادة تحتاج لأكثر من مجرد التمكن من المعلومات. ولكنها تتضمن القدرة على التعامل مع أمور كثيرة غير ملموسة (كما سوف أشرح في الفصل الخاص بقانون الحدس).

٥ - الخبرة - أين كان من قبل؟

كلما كنت قد تعرضت لتحديات في الماضي كلما زاد احتمال أن يعطيك الناس فرصة. صحيح أن الخبرة لا تضمن بالضرورة المصداقية، لكنها تشجع الآخرين على منحك فرصة لإثبات كفاءتك.

٦ ـ النجاح السابق ـ ماذا أنجز من قبل؟

لا يوجد من يتحدث عنك أفضل من سجل حافل بالنجاحات . عندما ذهبت لكنيستي الأولى ، لم يكن لدي أي سجل للنجاح ولم أستطع أن أشير لنجاح سابق لأساعد الناس أن يثقوا بي . ولكن عندما ذهبت لكنيستي الثانية ، كان لديّ بعض النجاحات لأشير إليها . في كل مرة تتقدم للأمام وتغامر وتنجح ، تضيف سبباً جديداً يجعل من حولك يثقون بقدراتك القيادية ويستمعون لما تقول .

٧ ـ القدرات ـ ماذا يستطيع أن يفعل؟

أهم شيء بالنسبة للجماعة هو ما يستطيع القائد أن يفعله من أجلها وهذا هو السبب الذي يجعلهم يستمعون لهذا القائد ، وبمجرد أن يشعروا أنك لم تعد قادراً على الإنجاز لا يعودوا يستمعون إليك .

عندما كانت تتكلم ...

بمجرد أن تستوعب قانون أي. إف. هوتن ستعرف أن الناس يستمعون لحديث القائد ليس بالضرورة للحقائق التي فيه ، ولكن بسبب احترامهم له . وقد تذكرت هذه الحقيقة مؤخراً عندما قرأت شيئاً عن الأم تيريزا وهي الراهبة التي عندما يتذكرها الناس يتذكرون امرأة قصيرة واهنة الجسد كرست حياتها لخدمة أفقر الفقراء وهكذا كانت ، ولكنها كانت أيضاً قائدة حقيقية .

وفي كتابها الطريق البسيط* وصفتها لوسيندا فاردي التي عملت معها بأنها «مثال لرجل الأعمال المغامر النشط الذي يستشعر الإحتياجات

The Simple Path *

ويتحرك للتجاوب معها. فقد قامت ببناء مؤسسة متحدية كل الصعاب، ووضعت لهذه المؤسسة دستوراً متماسكاً، وأرسلت فروعها إلى كل مكان في العالم. «والهيئة التي أسستها الأم تيريزا وقادتها كان اسمها «مرسلي الخير» Missionaries of Charity وبالرغم من تضاؤل أعداد المنضمين للطوائف العاملة في الكنيسة الكاثوليكية هذه الأيام كانت طائفتها تنمو بصورة ملحوظة ووصلت إلى أربعة آلاف عضو خلال فترة حياتها (غير العديد من المتطوعين). قاموا تحت إرشادها بالخدمة في خمسة وعشرين دولة في خمس قارات. ففي كلكتا وحدها أسست بيت للأطفال، ومركز لمرضى الجذام، وبيت للأشخاص الذين يواجهون الموت وحدهم، وبيت لمرضى الدرن والمرض العقلي. إن مثل هذه المؤسسات لا يمكن أن يؤسسها إلا قائد حقيقي.

وعلقت كاتبة خطب الرئاسة الأمريكية السابقة والكاتبة المعروفة بيجي نونان على خطبة قدمتها الأم تيريزا في حفل الإفطار القومي سنة ١٩٩٤ قائلة:

كان كل زمرة سياسيّ واشنطن هناك، بالإضافة إلى بعض الآلاف من المؤمنين المولودين ثانية، والكاثوليكيين المحافظين واليهود. وقتها تكلمت الأم تريزا عن الله، عن إله المحبة، إله الأسرة. وقالت أننا يجب أن نحب بعضنا بعضاً ونهتم ببعضنا بعضاً. وكانت هناك همهمات موافقة في القاعة. ولكن بعد قليل صارت أكثر تحديداً عندما تكلمت عن الآباء والأمهات الغير سعداء في بيوت المسنين «المجروحين لأنهم منسيين». ثم تساءلت «هل نحن مستعدين أن نعطي حتى نتألم لكي نلم شمل أسرنا أم أننا نهتم بمصالحنا الشخصية أولاً؟» بدأ مناصرو الإجهاض يتململون في جلستهم. ثم أكملت:

«إنني أشعر أن أكثر شيء يعكر السلام هذه الأيام هو الإجهاض». قالت هذا ثم شرحت لماذا تقول ذلك بطريقة لا تقبل مساومة. وخلال ثانيتين تقريباً كان هناك صمت رهيب، ثم بدأت موجة من التصفيق تجتاح القاعة. ولكن لم يصفق الجميع، وبدا الرئيس والسيدة الأولى ونائب الرئيس جور وزوجته كما لو كانوا تماثيل من الشمع في متحف مدام تروسو، فلم يحرك أي منهم عضلة واحدة. ولم تتوقف الأم تريزا عند هذا الحد. وعندما انتهت من كلمتها لم يعد هناك شخص واحد لم يشعر بالهجوم بسبب كلامها.

لو كان أي شخص آخر في العالم هو الذي قال هذا الكلام لكان لاقي رد فعل عنيف وعلني، ولكان الحضور سيقاطعونه ويصفرون ويتصايحون بل ويهتفون ضده. ولكن المتكلمة كانت الأم تريزا. لقد كانت أكثر شخص يحظى بالإحترام في الكرة الأرضية في ذلك الوقت. لذلك استمع الكل لما كانت تقوله بالرغم من أن الكثيرين من الحاضرين كان معارضاً بشدة لما تقول ولكن في واقع الأمر في كل مرة تتكلم فيها الأم تريزا هذه، الكل يصغون. لماذا؟ لأنها كانت قائدة حقيقية، وعندما يتكلم القائد الحقيقي، فالناس يستمعون.

لذلك يجب أن أسألك هذا السؤال: ما هو رد فعل الناس عندما تتكلم؟ هل يصغون؟ أعني يصغون فعلاً؟ أم أنهم فقط لا يقاطعون وهل ينتظرون أن يسمعوا شخص آخر قبل أن يتحركوا للعمل؟ تستطيع أن تكتشف الكثير عن مستواك القيادي إذا كانت لديك الشجاعة الكافية للإجابة عن هذا السؤال. فهذا هو قوة قانون أي. إف. هوتن.

{ ٦ }

قانون الأرض المتماسكة

عندما تكون الثقة هي أساس القيادة

لقد تعلمت شخصياً القوة الكامنة في هذا القانون في خريف ١٩٨٩، وقد حدث هذا في وقت كنت مشغول فيه للغاية عندما كنت الراعي الأول لكنيسة سكاي لاين في سان دييجو. لقد كنا نقوم سنوياً بإنتاج وعرض عمل مسرحي كبير يدور حول عيد الميلاد (الكريسماس)، وكان حدثاً كبيراً جداً حيث أن عدد الفريق المشارك في هذا العمل كان يزيد على ثلاثمائة شخص. وكانت ترتيبات العرض معقدة على مستوى أغلب العروض المسرحية المحترفة، وكان يشهد العرض كل سنة ما يزيد عن خمس وعشرون ألف متفرج مما جعل هذا العرض المسرحي من تقاليد سان دييجو حيث واظبنا على إنتاجه على مدى عقدين من الزمن.

كان خريف هذه السنة من اكثر الأوقات التي شعرت فيها بالإجهاد الشديد. فقد كنا نبدأ عدة برنامج جديدة في الكنيسة، كما كان الإعداد لعرض الكريسماس على أشده. هذا بالإضافة إلى انشغالي بكثرة السفر وخدمة الكلمة في مناطق متعددة من البلاد، وبسبب كثرة العمل تركت طبيعتي الصفراوية تتملكني لتخرج أفضل ما فيّ من قوة، وهكذا وقعت في خطأ كبير حيث اتخذت وبسرعة ثلاث قرارات كبيرة وبدأت في تنفيذها بدون ممارسة جيدة لفن القيادة ففي خلال أسبوع واحد غيرت بعض العناصر

في عرض الكريسماس، وأوقفت الخدمة المسائية يوم الأحد لأجل غير مسمى وفصلت أحد أعضاء فريق الخدمة بالكنيسة.

لم تكن القرارات وإنما نوعية القيادة

من المثير للدهشة هو أنني لم أخطئ في أي من القرارات الثلاث فقد كان التغيير الذي أجريته لعرض الكريسماس تغييراً مفيداً. وكذا قرار غلق اجتماع الأحد رغم استمتاع بعض الأعضاء المتقدمين في السن به إلا أنه لم يكن يساهم في بناء الكنيسة أو يقوم بتسديد احتياجات خاصة لا تسدد بطرق أخرى. أما بالنسبة لعضو الفريق الذي فصلته فكان يجب أن يذهب، وكان يجب ألا أتباطأ في هذا القرار. أما الخطأ الذي ارتكبته فكان في الطريقة التي اتخذت بها هذه القرارات الثلاث. لأنني معتمداً على استقرار الأمور بالكنيسة ظننت أنني أستطيع اتخاذ هذه القرارات وحدي دون أن أشرك الجميع معي في العملية المعتادين اتباعها لاتخاذ القرارات معاً. فقد كنت عادة أجمع القادة واطرح أمامهم رؤيتي وأجيب علي أسئلتهم وأقودهم من موضوع لآخر، ثم امنحهم الوقت للتأثير علي المستوى التالي من القيادة في الكنيسة. وأخيراً وفي التوقيت المناسب أقوم بإعلان عام للجميع بهذه القرارات معطياً إياهم قدر وافر من الطمأنة ومشجعاً إياهم للمشاركة في رؤية جديدة، ولكنني للأسف لم أقم بكل هذه الخطوات التي كان من الواجب أن أدرك ضرورتها.

كانت النتيجة عدم الثقة

لم يمضِ وقت طويل حتى شعرت بشيوع حالة من عدم الإرتياح وسط الشعب، كما سمعت بعض التذمر. كان لسان حالي في البداية أنه على الجميع

أن يتخطوا هذا الموقف وينسوه. لكنني بعد ذلك أدركت أن المشكلة ليست فيهم وإنما فيّ أنا، لأني تصرفت بطريقة خاطئة. وفوق الكل لم يكن توجهي إيجابياً ـ لم يكن ما فعلته هو أفضل شيء يفعله من قام بكتابة كتاب أسماه «التوجه الرابح!»* ووقتها أدركت بأنني كسرت قانون الأرض المتماسكة. وعندما كسرته شعرت لأول مرة في حياتي أن من حولي لا يثقون بي.

وبمجرد أن أدركت خطئي. اعتذرت عن ذلك علنياً للشعب وطلبت منهم الغفران. فالناس الذين تعمل معهم يعرفون بسرعة إن كنت أخطأت، ولكن السؤال المهم هو هل ستعترف بذلك وتتدارك الخطأ، لأنك إن فعلت فعادة ما سوف تستعيد الثقة مرة أخرى بسرعة. وهذا ما حدث معي بالفعل عندما قدمت لهم اعتذاري. ومنذ ذلك الحين قررت أن أعمل دائماً بالطريقة الصحيحة وتعلمت بطريقة عملية مباشرة أنه حينما يتعلق الأمر بالقيادة لا يمكن أخذ طرق مختصرة مهما كان طول مدة قيادتك لهذه الجماعة.

لم يمض وقت طويل قبل أن أسترد مكاني علي الأرض المتماسكة مع الجميع. وكما شرحت في كتابي «تنمية القائد الذي بداخلك»**. إن كان للقائد تاريخ طويل من النجاح فهذا يعطيه قدر كبير من المصداقية كقائد. فهذا يشبه توفير وصرف العملات المعدنية، ففي كل مرة تقوم باتخاذ قرار قيادي صائب تزداد العملات في جيبك، وكل مرة تتخذ قرار سيئ تقوم بصرف بعض من هذه العملات. ولكل قائد رصيد معين من «الفكة» عند بدئه في شَغْل منصب قيادي معين. وأمامه عندئذ خياران: إما أن يزيد من رصيده من العملات أو أن ينفقها كلها، فإذا اتخذ قرارات سيئة واحداً تلو الآخر سيأتي اليوم الذي فيه يضع يده في جيبه ليجده خاوياً.

---

* The Winning Attitude.

** Developing the Leader Within You

لا يهم حجم الخطأ الأخير ولكنه الخطأ الذي سيفقد معه القائد آخر فرصة للمصداقية والثقة. أما القائد الذي يستمر في اتخاذ قرارات صائبة وتسجيل نقاط رابحة للمؤسسة التي يقودها فهو يزيد من رصيد «الفكة» في جيبه، فحتى لو ارتكب مصيبة كبيرة في يوم من الأيام فسيجد بعدها أنه لا يزال لديه رصيداً من الثقة في نفوس الشعب. وقد كان هذا تاريخي مع كنيسة سكاي لاين بسان دييجو، ولهذا السبب استطعت أن أعيد بناء الثقة مع الشعب بسرعة.

الثقة هي أساس القيادة

الثقة هي أساس القيادة. ولبناء هذه الثقة علي القائد أن يتحلى بثلاث صفات وهي: الكفاءة الشخصية، والإتصالات، والشخصية .Competence Connection and Character. يستطيع الناس غفران الأخطاء المهنية العرضية خاصة إذا رأوا قدرات القائد وأنه في تقدم وتطور مستمر كقائد. ولكنهم لن يثقوا أبداً بشخص له سقطات في مجال الإستقامة الشخصية، فحتى السقطات العرضية في هذا المنطقة تعد قاتلة. وكل القادة الفعالين يعرفون هذه الحقيقة ويقر رئيس شركة بيبسي والعضو المنتدب كريج ويتشيرب بهذه الحقيقة، إذ يقول: «تستطيع الناس احتمال الأخطاء التي ترتكب بنية صادقة، ولكن إذا اهتزت ثقتهم بك فمن الصعب استردادها. ولهذا السبب تحتاج لأن تتعامل مع هذه الثقة كأحد أهم أرصدتك في الحياة. من الممكن خداع مديرك في العمل ولكن من الصعب خداع زملائك أو مرؤوسيك». ويشير الجنرال نورمان شوارزكوف إلى أهمية الشخصية في القيادة فيقول: «إن القيادة هي توليفة قوية متماسكة من التخطيط السليم والشخصية المناسبة. ولكن إن كان عليك أن تضحي بإحدى هاتين فلتضح بالتخطيط». فشخصية القائد

ومصداقيته كقائد هما أمران يسيران يداً بيد، فيقول أنتوني هاريجان رئيس مجلس رجال الأعمال والصناعة الأمريكي ما يلي:

كان دور الشخصية الإنسانية عاملاً محورياً في قيام وسقوط الأمم وبالطبع لن تكون أمريكا استثناء من هذه القاعدة التاريخية. فلن يكتب لنا البقاء كدولة لأننا أذكى أو أكثر تطوراً، ولكن لأننا ـ وهذا ما أرجو أن يكون حقيقي ـ أقوى من الداخل. فبإختصار، تعد الشخصية هي أقوى الحصون التي تحمينا من كل القوى الداخلية والخارجية التي تهدد بتفكك وانهيار الدولة.

إن الشخصية هي التي تمكن من الثقة، وهذا هو ما أسميه بقانون الأرض المتماسكة.

الشخصية تتحدث عن نفسها

عندما تقوم بقيادة مجموعة من الناس فكأنك تأخذهم في رحلة معك. وشخصيتك هي التي تحدد كيف ستسير هذه الرحلة. إن كانت شخصيتك جيدة، فكلما طال زمن الرحلة كلما كان ذلك أفضل بالنسبة لهم، أما إذا كانت شخصيتك معيبة فكلما طال زمن الرحلة كلما شعروا بالضيق. فلا أحد يحب أن يقضي وقت طويل مع من لا يثق به.

توحي نوعية شخصية القائد بعدة أمور لمن يتبعون هذا القائد:

نوعية الشخصية توحي بمقدار الثبات والإتزان.

إن القادة الذين لا يتمتعون بالقوة الداخلية لا يمكن الإعتماد عليهم بشكل مستمر، لأن قدرتهم على الأداء تتغير بصورة مستمرة. وقد علق جيري وست عملاق دوري السلة الأمريكي على ذلك قائلاً: «لن تحقق الكثير في الحياة إن كنت تعمل فقط في الأيام التي تشعر فيها بالرغبة في العمل». إن لم يكن

لدى الجماعة ثقة في أنهم سيحصلون منك كقائد على نفس الشيء دائماً، سيأتي وقت لا يعترفون بك كقائد.

تذكر ما حدث في أواخر الثمانينات عندما تعثر وسقط عدد لا يستهان به من الشخصيات المسيحية المرموقة بسبب قضايا أخلاقية، وقد أدى غياب الثبات هذا من حياة هؤلاء القادة إلى عدم قدرتهم على قيادة من حولهم، بل في واقع الأمر أدى ما حدث إلى اهتزاز الثقة بكل الرعاة والقادة المسيحيين في طول البلاد وعرضها. إذ بدأ الشعب يشك في كل القادة الكنسيين بغض النظر عن التاريخ الشخصي لكل منهم. لقد دمرت الشخصية المعيبة لهؤلاء القادة الأساس الذي تُبنى عليه قيادتهم.

وعندما أتأمل القادة الذين يمثلون قمة الثبات والإتزان في حياتهم الشخصية، فأول من يتبادر إلى ذهني هو بيلي جراهام. فبغض عن كل الإختلافات الدينية والعقائدية، فإن الجميع يثقون به. لماذا؟ لأنه مثَّل الشخصية الثابتة العالية فوق مستوى الشبهات لنصف قرن كامل من الخدمة. فهو يعيش قيمه ومبادئه الشخصية كل يوم، ولا يلزم نفسه بأي التزام إلا ويفي به. ويبذل كل جهد ممكن ليجسد في حياته كل قيم الإستقامة الشخصية.

نوعية الشخصية توحي بالإمكانيات الكامنة

لقد لاحظ جون مورلي ذات يوم هذه الحقيقة وقال: «لا يستطيع أحد أن يتجاوز حدود شخصيته». وتعد هذه المقولة صحيحة بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بالقيادة. خذ علي سبيل المثال المدير الفني للعبة الهوكي مايك كينان الذي حقق بحلول منتصف سنة ١٩٩٧ سجلاً حافلاً من الإنتصارات في هوكي الاحتراف مثل المركز الخامس من حيث الإنتصارات الموسمية العادية،

والمركز الثالث من حيث عدد مرات الفوز في التصفيات، بالإضافة إلى ستة ألقاب محلية ووصول لنهائي الدوري لأربعة مرات، والفوز مرة بكأس ستانلي للهوكي. ولكن بالرغم من هذا السجل الجدير بالثناء لم يستطع كينان أن يبقى مع فريق واحد لفترة طويلة فخلال إحدى عشر ونصف موسم درب أربعة فرق وبعد أن ترك الفريق الأخير ـ سانت لويس بلوز ـ قضى وقت طويل بدون عمل. لماذا؟ يقول الكاتب الرياضي إي.إم. سويفت عن كينان: «إن مصدر التردد دائماً في تعيين كينان واضح ،حيث أنه في كل مكان يذهب إليه يخلق المشاكل مع اللاعبين والإدارة». ومن الواضح أن لاعبيه لا يثقوا به، كما لا يثق به أصحاب الأندية الذين يرغبون في أن يروا فرقهم تفوز. يبدو وأنه كان مستمراً في خرق قانون الأرض المتماسكة.

ويشرح كريج ويشيرب قائلاً: «أنت لا تستطيع بناء الثقة بالتكلم عنها فقط. ولكنك تبنيها بما تحققه من نتائج ناتجة عن أمانتك في العمل وكذلك من الطريقة التي تتعامل بها بإحترام وتقدير مع من تعمل معهم». كلما كانت شخصية القائد قوية كلما وثق الناس به، ووثقوا أيضاً في قدرته علي استخراج واستثمار قدراتهم. وهذا لا يعطيهم فقط الرجاء في المستقبل ولكنه يمنحهم أيضاً ثقة قوية في أنفسهم وإيماناً بالمؤسسة التي يعملون بها.

نوعية الشخصية توحي بالإحترام

عندما تفتقر إلى قوة الشخصية من الداخل، فإنك لن تحظى بالإحترام من الخارج. والإحترام من الصفات الضرورية جداً لاستمرار القيادة. كيف يكتسب القادة الإحترام؟ يكتسب القادة الإحترام من خلال اتخاذ القرارات السليمة، والاعتراف بالأخطاء، ووضع مصلحة الآخرين والمؤسسة التي يقودونها فوق مصالحهم الشخصية.

منذ عدة سنوات تم إنتاج فيلم سينمائي عن الكتيبة ٥٤ ما ماساتشوستس مشاة التي قادها الكولونيل روبرت جود شو. كان اسم الفيلم «المجد» Glory. وبالرغم من أن أجزاء من الحبكة الدرامية للفيلم كانت خيالية إلا أن قصة رحلة شو مع رجاله خلال الحرب الأهلية الأمريكية، والإحترام الذي كان يكنه له هؤلاء الرجال كانت قصة حقيقية. كان الفيلم يروي قصة تشكيل هذه الوحدة الأولى من جيش الإتحاد المؤلفة من جنود سود، وتولى شو وهو ضابط أبيض قيادة هذه الكتيبة وأشرف على عملية التجنيد واختار الضباط وأعد الرجال ودربهم ليكونوا جنوداً أكفاء. وكان يقودهم بشدة لتحقيق أفضل أداء، لأنه كان يعرف أن أداءهم في المعركة كان إما يعضد أو يدين فكرة أن السود يستطيعوا أن يكونون جنوداً ومواطنين صالحين في أذهان الكثيرين من الشماليين البيض. وخلال هذه العملية اكتسب الجنود وشو ثقة بعضهم البعض.

وبعد إتمامهم التدريب بشهور قليلة،نال هؤلاء الرجال الفرصة أن يثبتوا أنفسهم من خلال هجوم الإتحاديين على حصن واجنر الكونفدرالي في جنوب كارولينا. وقد علق روسل دانكن الذي كتب قصة حياة الضابط شو عن هذا الهجوم قائلاً: «بعد أن وجه شو آخر كلمة تشجيع للكتيبة مطالباً إياهم بأن يثبتوا أنفسهم كرجال، وضع شو نفسه في الصفوف الأمامية وأصدر الأمر بالهجوم للأمام، وبعد هذه الحادثة بسنوات يتذكر أحد الجنود أن الكتيبة كانت تقاتل بضراوة لأن شو كان في المقدمة وليس في المؤخرة.

وتعرض حوالي نصف الرجال الستمائة في ذلك اليوم إلى الجرح والأسر والقتل. وبالرغم من أنهم قاتلوا ببسالة، لم يستطيعوا أن يحتلوا الحصن. وشو الذي قاد هؤلاء الرجال بشجاعة إلى قمة سور الحصن في أول هجمة،

قُتِل جنباً إلى جنب مع رجاله المخلصين.

وما قام به شو في هذا اليوم الأخير أكد وبلور الإحترام الذي كان يكنه له رجاله بالفعل، وبعد هذه المعركة بأسبوعين قال ألبانس فيشر وهو شاويش بهذه الكتيبة «إنني مازلت أشعر بالشوق والحماس للحرب أكثر من ذي قبل لأنني الآن أتوق للانتقام لقائدنا الشجاع. وقد علق من قبل ج. ر. ميللر على هذه الحقيقة قائلاً: «إن الجزء الإنساني الذي يعود راجعاً مع المعزين ويرفض أن يدفن هو شخصية الإنسان. إن هذا صحيح فحقيقة شخصية الإنسان تعيش بعده ولا يمكن أن تدخل القبر معه». فشخصية شو القوية حتى النهاية، أوحت لرجاله بمستوى من الإحترام عاش من بعده. إن شخصية القائد تبني الثقة في قلوب تابعيه. ولكن عندما يخون هذه الثقة فإنه يضحي بقدرته على القيادة ـ هذا هو قانون الأرض المتماسكة. وقد تذكرت هذا مرة أخرى مؤخراً عندما كنت أستمع إلى درس يعطيه صديقي بيل هيبلز فأنا وهو نقوم أربعة مرات في السنة بتدريس سيمينار بعنوان القيادة والتواصل لتغيير الحياة، وكان بيل يختم محاضرة بعنوان «دروس من كابوس في القيادة». وكان يشارك بعض الملاحظات الاستبصارات عن بعض من أخطاء القيادة التي ارتكبها روبرت ماكنامارا، وإدارة الرئيس جونسون خلال حرب فيتنام: مثل عدم استطاعة الإدارة وضع أولويات التحديات المختلفة وقبولها لإفتراضات خاطئة، كما أن جونسون عجز عن التصدي لصراعات خطيرة بين العاملين معه. ولكن في رأيي أعظم استبصار شارك به بيل خلال هذا الحديث هو فشل القادة الأمريكيين ومنهم ماكنامارا في مواجهة الأخطاء التي ارتكبوها في حرب فييتنام، والاعتراف العلني بها. وكانت النتيجة انهم خسروا احترام وثقة

الشعب الأمريكي. لقد كسروا قانون الأرض المتماسكة، ومازلت الولايات المتحدة تعاني من تداعيات هذا الأمر حتى الآن.

السياسة الموروثة هي إحدى معوقات القيادة

كانت حرب فيتنام لاتزال تدور رحاها عندما تولى الرئيس كينيدي ووزير دفاعه روبرت مكنامارا المسئولية في يناير ١٩٦١. لقد كانت منطقة فيتنام منطقة صراع ومعارك لعشرات السنين، ولكن الولايات المتحدة اشتركت في هذا الصراع فقط في منتصف الخمسينات عندما أرسل الرئيس أيزنهاور قوة صغيرة العدد لفيتنام كمستشارين حربيين، وعندما تولى كينيدي الرئاسة استمر على سياسة أيزنهاور وكان قصده دائماً أن يحارب الفييتناميين الجنوبيين حربهم ويكسبونها بأنفسهم ولكن بمرور الوقت أصبحت الولايات المتحدة متورطة أكثر فأكثر. وقبل انتهاء الحرب كان أكثر من نصف مليون جندي أمريكي قد شارك في حرب فيتنام.

إذا كنت لازلت تذكر سنوات الحرب هذه ربما يدهشك أن تعرف أن مساندة الشعب الأمريكي للحرب كانت قوية جداً حتى بالرغم من التزايد السريع لعدد القوات المرسلة للحرب عبر البحار والخسائر المتزايدة. وبحلول عام ١٩٦٦، كان أكثر من مائتي ألف أمريكي قد تم إرسالهم لفيتنام، مع ذلك كان ثلثي الأمريكيين بحسب الدراسة التي أجراها لويس هاريس لا يزالوا يعتقدون أن فيتنام هي مكان على الولايات المتحدة فيه أن «تقف وتحارب الشيوعية». ومعظم الناس عبروا عن اعتقادهم بأن الجيش الأمريكي يجب أن يبقى حتى تنتهي الحرب.

الثقة أولاً ثم المساندة ثانياً

و لكن مساندة هذه الحرب لم تستمر طويلا .فقد ازدادت أخطاء القيادة الأمريكية في التعامل مع هذه الحرب . وفوق كل هذا أصرت القيادة العليا للولايات المتحدة في الإستمرار في الحرب رغم معرفتهم بعدم إمكانية الإنتصار . ولكن أكبر خطأ هو أن ماكنامارا والرئيس جونسون لم يصارحا الشعب الأمريكي بالحقيقة . وهذا كسر قانون الأرض المتماسكة ، وفي النهاية إلى إنهيار قدرة هذه الإدارة على قيادة البلاد .

ويروي ماكنمارا في كتابه «نظرة للوراء»* أنه أكثر من مرة كان يقلل من حجم الخسائر الأمريكية في هذه الحرب ويقول نصف الحقيقة عنها . فعلى سبيل المثال يقول : «عند عودتي إلى واشنطن (من سيجون) في ٢١ ديسمبر ١٩٦٣ لم أكن نزيهاً بما فيه الكفاية في تصريحاتي للصحافة ... فقد قلت أننا لاحظنا نتائج التزايد الكبير لنشاط الفييتكونج (وهذا صحيح) ، ولكني أضفت أننا راجعنا خطط الفييتناميين الجنوبيين ولدينا الأسباب الكافية لنعتقد أنها ستكون ناجحة (وهذه مبالغة على أفضل تقدير)» .

لفترة من الوقت لم يشك أحد في تصريحات ماكنامارا لأنه لم يكن هناك سبب يدفع الشعب لأن يفقد الثقة في قيادته ولكن بمرور الوقت أدرك الشعب أن الأقوال لا تتفق مع الحقائق وعندها بدأ الشعب الأمريكي يفقد إيمانه بقيادته . وبعد ذلك بسنوات اعترف ماكنامارا بفشله قائلاً : «إننا في إدارة كل من الرئيسين كينيدي وجونسون مِمَّن شاركنا في اتخاذ القرار بالتورط في حرب فييتنام تصرفنا وفق ما اعتقدنا أنها قيم وتقاليد هذه الأمة . واتخذنا قرارنا في ضوء هذه القيم إلا أننا كنا مخطئين بشكل فظيع» .

* In retrospect

بعد فوات الأوان

يعتقد كثيرون أن اعترافات ماكنمارا تأخرت لمدة ثلاثين سنة كلفت الشعب الأمريكي ثمانية وخمسين ألف حياة أزهقت في هذه الحرب. كانت تكلفة حرب فيتنام عالية جداً وليس فقط في البشر المفقودين فثقة الأمريكيين في قيادتهم تآكلت بشكل خطير، ومعها استعداد الشعب لاتباع هذه القيادة. وأدى الاعتراض الجماهيري لحالة من التمرد أدت بدورها إلى اضطراب عام اجتاح المجتمع الأمريكي كله وتحول العصر الذي بدأ بالتفاؤل والمثالية التي جسدها جون. ف. كينيدي أدت في النهاية إلى الشك والتشاؤم الذي ارتبط بريتشارد نيكسون.

في كل مرة يقوم القائد بكسر قانون الأرض المتماسكة، يدفع الثمن من رصيد قيادته. وهكذا فقد ماكنامارا والرئيس جونسون ثقة الشعب الأمريكي، مما أدى إلى تدهور قدرتهما على القيادة. وفي النهاية استقال ماكنامارا من منصب وزير الدفاع، أما جونسون الذي صار مثل ورقة سياسية محروقة فقد أدرك ضعف موقفه ولم يخض الانتخابات. ولم يقف الأمر عند هذا الحد ففقدان الأمريكيين لثقتهم في السياسيين استمر إلى يومنا هذا بل ويزداد. لا يمكن أن يكسر القائد ثقة من حوله ويتوقع أن يظل مؤثراً فيهم، فالثقة هي أساس القيادة. وإذا جربت أن تكسر قانون الأرض المتماسكة تأكد أن قيادتك ستصبح في ذمة التاريخ.

{ ٧ }

قانون الاحترام

يتبع الناس عادة من هو أقوى منهم

عندما تراها لأول مرة لا أعتقد أن انطباعك عنها سيحتوي على الكثير من الإحترام. لم يكن مظهرها مبهراً إطلاقاً فهي مجرد سيدة يتجاوز طولها الخمسة أقدام بقليل في أواخر الثلاثينات من العمر تتميز ببشرة داكنة ذابلة، لا تعرف القراءة أو الكتابة وترتدي ملابس رثة قديمة. وعندما تبتسم يظهر أنها فقدت اثنين من أسنانها الأمامية العلوية. كانت هذه السيدة تعيش بمفردها فقد هجرت زوجها في سن التاسعة والعشرين دون أن تعطيه سابق إنذار حيث استيقظ ذات صباح ولم يجدها. تحدثت إليه مرة واحدة بعد هذه الحادثة بسنوات، ثم لم تذكر حتى اسمه بعد ذلك مطلقاً. لم تكن منتظمة في عمل واحد لفترة طويلة، كانت غالباً ما تشغل أعمال منزلية في بعض الفنادق الصغيرة: كتنظيف الأرضيات، وترتيب الغرف، والطهو. ولكنها كانت تقريباً في كل ربيع وخريف تختفي تماماً من مكان عملها ثم تعود مفلسة تماماً لتنكب على العمل مرة أخرى حتى تحصل على أي قدر من المال مهما كان قليل. وفي الفترات التي كانت تنتظم فيها في العمل، كانت تعمل بجد واجتهاد ويبدو عليها أنها سيدة قوية جسمانياً، ولكن كانت تصيبها في بعض الأحيان إغماءات مفاجئة يمكن أن تحدث لها بينما هي في منتصف حديث ما. وكانت تُرجع هذه الحالة إلى ضربة تلقتها على رأسها خلال مشاجرة عندما كانت في فترة المراهقة.

من عساه يحترم امرأة كهذه؟ والإجابة عن هذا السؤال هي أن أكثر من ثلاثمائة من العبيد احترموا هذه السيدة وتبعوا قيادتها للتحرر من العبودية في جنوب الولايات المتحدة. ولم يعترف هؤلاء فقط بقيادتها، بل نالت هذه السيدة احترام كل المنادين بتحرر العبيد في ولاية نيوانجلند تقريباً وكان ذلك في سنة ١٨٥٧. واسم هذه السيدة كان هارييت توبمان.

قائدة مهما كانت التسمية

بالرغم من أن هارييت لم تكن قد تجاوزت الثلاثينات من عمرها، كانوا يطلقون عليها لقب «موسى» لأنها استطاعت أن تخرج بالكثيرين من شعبها من أرض العبودية إلى الحرية. بدأت توبمان حياتها كجارية. فقد ولدت سنة ١٨٢٠ وتربت في إحدى المزارع في ولاية ميريلاند. وفي سن الثالثة عشر تلقت هذه الضربة على رأسها التي أصابت حياتها با لكثير من الإضطراب فيما بعد. أما عن قصة هذه الضربة فقد وقعت في أحد المتاجر عندما طلب أحد المشرفين البيض مساعدتها في ضرب جارية أخرى هاربة وعندما رفضت ودافعت عن هذه الجارية قذفها هذا الرجل على رأسها بإحدى الموازين التي كانت تستخدم في هذا المتجر وتزن كيلوجرامين وكادت هذه الضربة أن تودي بحياتها حتى أن تمام تعافيها استغرق شهوراً طويلة.

وفي سن الرابعة والعشرين، تزوجت هارييت من هنري توبمان، وهو رجل أسود حر. ولكنها عندما فاتحته في رغبتها في الهجرة للشمال حيث الحرية، لم يستمع لها. وقال أنه سوف يبلغ عنها إذا حاولت الهرب. وعندما قررت أن تغامر وتهاجر للشمال سنة ١٨٤٩، قامت بذلك بمفردها تماماً دون أن تخبره بكلمة واحدة. وقالت سارة برادفورد الكاتبة التي قامت لأول مرة بكتابة قصة

حياتها أن هاربيت قالت لها: «لقد وزنت الأمر في عقلي وأدركت أنه من حقي أمران، إما الحرية أو الموت إن لم أحصل على الواحد، سوف أحصل على الآخر فلن استسلم مطلقاً مادمت على قيد الحياة. وسوف أقاتل من أجل حريتي بقدر ما تسمح قوتي وعندما يحين وقت رحيلي، سوف يدعهم الرب يأخذون حياتي».

وبعد ذلك شقت توبمان طريقها إلى فيلاديلفيا بولاية بنسيلفانيا عن طريق شبكة سرية تستخدم القطارات أسسها السود الأحرار والبيض من مناصري تحرير العبيد بالإضافة لطائفة الكويكرز المسيحية وكانت هذه الشبكة السرية تقوم بمساعدة العبيد الفارين. وبعد أن نالت هاربيت حريتها أصرت أن تعود لميريلاند لتخلص أسرتها من العبودية. وفي سنة ١٨٥٠ قامت بأول رحلة عودة لها حيث قامت بمهمة «الكمسري» في الشبكة السرية لتهريب العبيد وهي وظيفة يقوم من يشغلها بجلب العبيد من الجنوب وتسهيل مهمة هروبهم للشمال.

قائدة فولاذية

كانت هاربيت تعمل كخادمة طوال الصيف والشتاء حتى تجمع المال اللازم لرحلاتها إلى الجنوب. ففي كل خريف وربيع كانت تخاطر بحياتها لتذهب للجنوب وتعود بأكبر عدد ممكن من العبيد وكانت هاربيت تتميز بالشجاعة والقدرة على القيادة التي لا تهتز مطلقاً فقد كانت مهمتها هذه غاية في الخطورة، وبينما كان الذين معها يخافون ويترددون، كانت هي في صلابة الفولاذ .وكانت تعلم جيدا أن العبيد الهاربين إذا تمت إعادتهم سوف يضربوا ويعذبوا حتى يدلوا بمعلومات عن الأشخاص الذين ساعدوهم علي الهرب. ولهذا لم تعطِ أي فرصة لمن معها بالإستسلام. وكانت تقول لمن يخاف وهي تصوب علي رأسه المسدس: «الموتى لا يتكلمون، فإما أن تكمل ما بدأته أو

تموت!» وفيما بين سنة ١٨٥٠ و١٨٦٠ قادت هاربيت أكثر من ثلاثمائة شخص بما في ذلك الكثيرين من أفراد أسرتها حيث قامت بنحو تسعة عشر رحلة لتحرير العبيد، وكانت فخورة جداً بأنها لم تفقد أي شخص ممن كانوا تحت رعايتها. وقالت ذات مرة: «أنا لم أدع أبداً القطار يخرج عن طريقه كما لم افقد راكب واحد». وقد رصد البيض الجنوبيين حوالي ١٢ ألف دولار لمن يقبض عليها ـ وكانت هذه وقتها ثروة ضخمة.

أما السود الجنوبيين فببساطة أطلقوا عليها اسم موسى. وعندما بدأت الحرب الأهلية كانت هاربيت توبمان قد استطاعت أن تحرر عدداً من العبيد أكبر مما استطاع أي شخص أمريكي آخر في التاريخ ـ سواء كان أسوداً أم أبيض، رجلاً أم امرأة.

احترام متزايد

اكتسبت هاربيت بسبب سمعتها وتأثيرها القوي احتراما كبيراً ليس فقط بين العبيد الذين كانوا يحلمون بالحرية بل سعى إليها كل الأشخاص المؤثرين في الشمال، فكانت تخطب في تجمعات غفيرة من الناس وفي البيوت في جميع أنحاء فيلادلفيا وبنسلفانيا وبوستن وماساتشوستس وسانت كاترين وكندا واوبورن ونيويورك حيث استقرت في النهاية. كما سعى إليها بعض من أصحاب السلطة والنفوذ مثل السناتور ويليام سيوارد الذي أصبح فيما بعد وزير دولة في إدارة ابراهام لنكولن، وأيضاً فريدريك دوجلاس وهو من كبار مناصري تحرير العبيد الذين لهم كلمة مسموعة، وقد كان عبداً سابقاً. كما أن جون براون مناصر تحرير العبيد الثوري ذائع الصيت كان يستشير هاربيت ويطلب نصيحتها، وكان يطلق على هذه الجارية السابقة لقب «الجنرال توبمان» وقد اقتبس أحدهم عنه أنه وصفها قائلاً: «إنها أفضل من

ضباط كثيرين رأيتهم في حياتي، وهي تستطيع أن تقود جيش بأكمله بنفس الكفاءة والنجاح الذي قادت به هذه المجموعة الصغيرة من الهاربين». إن هذا هو جوهر قانون الإحترام.

اختبار للقيادة

لم تكن الظروف المحيطة بهاربييت توبمان تؤهلها كثيراً للقيادة فهي لم تكن متعلمة، كما أنها عاشت وسط مجتمع لم يكن يحترم الأمريكيين من أصل أفريقي وكانت تعمل وتجتهد في بلد لم تكن تعطي للمرأة حق التصويت في الإنتخابات. ولكن بالرغم من ظروفها هذه، أصبحت قائدة مذهلة. والسبب بسيط وهو أن الناس عادة ما يتبعون القادة الأقوى منهم. وكل من كان يقترب من هذه السيدة، كان يلحظ قدراتها القيادية القوية ويشعر بأنه مدفوع لأن يتبعها وهذه هي الطريقة التي يعمل بها قانون الإحترام.

ليس تخميناً

لا يتبع الناس شخصاً ما بالصدفة ولكنهم يتبعون الشخص الذي يحترمون قيادته فعلى سبيل المثال إن كانت القدرات القيادية لأحد الأشخاص ٨ مثلاً (على متصل من ١إلى ١٠ بحيث يشير الرقم ١٠ إلى أعلى مستوى من قوة القيادة) فإنه لا يتبع شخص قدرته القيادة ٦ مثلاً، ولكنه بطبيعة الحال يتبع شخص قدراته ٩ أو ١٠. الأقل مهارة يتبع الأكثر مهارة وموهبة، وفي أحيان نادرة يختار قائد أن يتبع شخص أقل منه في القدرات القيادية ولكن عندما يحدث هذا فإنه يكون لسبب خاص مثل احترامه لمنصب هذا الشخص أو إنجازاته السابقة أو ربما لكونه مجرد يتبع تسلسلاً رسمياً للسلطة. ولكن بصفة عامة ينجذب الناس لمن أهم أعلى منهم على سلم القيادة، وهذا هو قانون الإحترام.

وعندما يجتمع الناس معاً لأول ويبدأوا في التفاعل معاً فإن القادة في الجماعة هم الذين سرعان ما يمسكون بزمام الأمور، فهم الذين يفكرون بطريقة موجهة، ويستشعرون الإتجاه الذي يريدون أن يتجهوا إليه ومن الذين يريدون أن يأخذوه معهم. في البداية ربما يتخذ الناس بعض التحركات التجريبية في اتجاهات مختلفة ولكن بعد أن يتعرفوا على بعضهم البعض لا يتطلب الأمر وقت طويل قبل أن يدركوا من هم القادة الأقوياء ويتبعونهم.

وكلما كانت للشخص قدرات قيادية كلما استطاع بسرعة أن يميز وجود هذه القدرات ـ أو غيابها في الآخرين. وبمرور الوقت ينضم أفراد المجموعة معاً ويتبعون القائد الأقوى، وإن لم يحدث ذلك فأنهم يتركون المجموعة ويتبعون مساراً آخر خاصاً بهم. وتحضرني قصة توضح كيف أن الجماعة عادة ما تتبع القادة الأقوى. تقع أحداث هذه القصة في بداية السبعينات عندما انضم لاعب كرة السلة المشهور بيل والتون إلى فريق جامعة لوس أنجلوس وكاليفورنيا UCLA الذي كان يدربه المدير الفني جون وودنز. وكان ذلك الشاب والتون يربي لحيته، ويُحكى أن المدير الفني وودنز قال للاعبيه أنه من غير المسموح لهم تربية أي شعر في وجوههم، فقال والتون محاولاً إثبات استقلاليته أنه لن يحلق لحيته. فكان رد فعل وودنز الحازم أنه قال ببساطة: «سوف نفتقدك يا بيل». ولا داعي لأن نذكر كيف أن بيل سارع بحلق لحيته.

القائد المحترم

في أكتوبر من سنة ١٩٩٧، شهدت كرة السلة الجامعية اعتزال قائد آخر عظيم قام بتجسيد معنى الإحترام، حيث أنه قضى أكثر من ثلاثين سنة من عمره يستثمر ويسكب من حياته في حياة الآخرين. كان اسم هذا الشخص دين سميث وقد شغل منصب المدير الفني العام لجامعة نورث كارولينا. لقد

حقق هذا المدرب سجلاً حافلاً عندما كان يقود فريق تار هيلس، واعتُبِر واحد من أفضل المديرين الفنيين على كل المستويات.

وخلال تاريخه الذي امتد لاثنين وثلاثين سنة في تدريب فريق جامعة نورث كارولينا، فاز بـ ٨٧٩ مباراة أكثر من أي مدرب أخر في تاريخ كرة السلة الجامعية.

كما سجلت فرقه مراكز مشرفة لسبعة وعشرين موسماً متتالياً ففازوا ١٣ مرة بلقب بطولة مؤتمر ساحل الأطلنطي ووصلوا لدور الأربعة إحدى عشرة مرة وفازوا ببطولتين على المستوى القومي. أما الإحترام الذي حصل عليه سميث بين أقرانه فكان هائلاً. وعندما نظم المؤتمر الصحفي الذي أعلن فيه اعتزاله، جاء كل من جون تومسون المدير الفني العام لجامعة جورجتاون والذي هزمه سميث في البطولة القومية سنة ١٩٨٢ واللاعب السابق لاري براون الذي يدرب الآن فريق فيلادلفيا ٧٦ لكي يظهروا مساندتهم له. كما قدم له مايكل هوكر رئيس جامعة جورجتاون دعوة مفتوحة أن يفعل ما يشاء في الجامعة في السنوات التالية. حتى رئيس الولايات المتحدة اتصل هاتفياً لتكريم سميث.

كان المقربون لسميث أكثر الناس احتراماً له

وتستطيع أن تدرك مدى قوة قانون الإحترام هذا في معاملة أعضاء فريق سميث له وهم قد احترموه لعدة أسباب أولاً لأنه علمهم الكثير عن كرة السلة وعن الحياة عموماً وكان يدفعهم للنجاح والتفوق الأكاديمي حتى حصل كل اللاعبين تقريباً على شهادة جامعية. وهكذا لم يخلق منهم مجرد لاعبين ناجحين، وإنما خلق منهم أشخاص ناجحين وأبدى نحوهم إحساساً عميقاً بالإنتماء والإحترام.

ويقول شارلي سكوت، الذي لعب تحت قيادة سميث وتخرج من جامعة نورث كارولينا سنة ١٩٧٠ ثم انتقل ليعلب كمحترف في كرة السلة ثم مديراً للتسويق في شركة شامبيون للملابس الرياضية معلقاً على الوقت الذي قضاه مع سميث:

كواحد من أوائل الرياضيين السود في بطولة الجامعات الأمريكية مررت بلحظات عصيبة كثيرة خلال الوقت الذي قضيته في جامعة نورث كارولينا ولكن المدرب سميث كان دائماً بجانبي وفي إحدى المناسبات بينما كنا في طريق خروجنا من الملعب بعد مباراة في ساوث كارولينا، صرخ أحد المشجعين منادياً إياي «بالقرد الأسود الكبير» فاندفع سميث نحو هذا المشجع حتى اضطر اثنان من طاقم التدريب منع سميث من مطاردة هذا الشخص والشجار معه. وكانت هذه أول مرة أرى فيها هذا المدير الفني منزعجاً بصورة واضحة، لقد كنت قبل أي شيء آخر فخوراً بهذا الرجل.

وخلال الفترة التي قضاها سميث مع نورث كارولينا، ترك سميث تأثيراً كبيراً. فلم تمكنه قيادته من الفوز بالمباريات واحترام لاعبيه فقط، وإنما أفرخت ٤٩ لاعباً وإنساناً ممتازاً للانضمام لدوري كرة السلة للمحترفين. ومن ضمن هذه القائمة بعض العظماء مثل بوب ماكادو، جيمس ورثي، وبالطبع مايكل جوردان ـ الذي يعتبر ليس من أفضل اللاعبين الذين تعاملوا مع كرة السلة في تاريخها فقط وإنما قائداً ممتازاً هو الآخر. ويُرجع جيمس جوردان والد مايكل الفضل لسميث وقيادته في الكثير من نجاح ابنه، فقبل إحدى مباريات التصفيات في شيكاجو سنة ١٩٩٣ صرح جوردان الأب بما يلي:

«بالرغم من أن كثيرين استخفوا بالبرنامج الذي يديره سميث. ولكنه ساعد مايكل علي إدراك قدرته الرياضية وتنميتها. علاوة علي ذلك ساعد مايكل في بناء شخصية قوية ساعدته في مستقبله المهني. أنا لا أظن أن مايكل قد حصل على قدر من التعليم أكثر من أي شخص آخر. ولكن كانت لديه الشخصية التي تتمشى مع التعليم وفي كارولينا استطاع أن يدمج الاثنان معا. فهذه هي وجهة نظري، وأنا اعتقد أن هذا ما جعل من مايكل أشهر لاعبي كرة السلة».

وفي السنوات الأخيرة،صمم مايكل جوردان ألا يلعب إلا مع مدرب واحد وهو فيل جاكسون، لأنه يعتقد أنه الأفضل في مجال كرة السلة، وهو رأي منطقي. فقائد مثل جوردان لا يحب أن يتبع إلا قائداً قوياً. وهذا هو قانون الإحترام. ومن الممكن أن تكون لرغبة مايكل جوردان هذه جذور نابعة من شبابه الذي قضاه في نورث كارولينا تحت قيادة وإرشاد مدربه القوي، دين سميث.

كم سيتبعون؟

هناك طرق عديدة لقياس مدي احترام الجماعة للقائد التي تتبعه ولكن من أهم اختبارات الإحترام هو عندما يعتزم القائد إجراء تغيير جوهري في المؤسسة التي يعمل بها. وقد اختبرت هذا في ١٩٩٧ عندما قمت بنقل شركتي «انجوي» INJOY من سان دييجوَ بكاليفورنيا إلى اتلانتا بجورجيا. وقد اتخذت قرار النقل هذا في أوائل سنة ١٩٩٦ عندما كنت في رحلة بحرية مع زوجتي مارجريت إلى الصين وفيها ناقشنا فكرة الانتقال وتوقعاتنا. وبدأت بإختبار مدى تأثيري مع القادة الأساسيين بالمؤسسة فبعد أن قمت في ذهني بمراجعة تاريخي الشخصي مع كل قائد ومدى

قوة قيادتي له، أدركت أن ٥٠٪ من القادة سيكون مستعداً لنقل جذوره والانتقال معي ومع المؤسسة إلى الناحية الأخرى من الولايات المتحدة، ووافقت مارجريت على هذا التقييم.

بعد هذا بعدة شهور وبعد أن أتممت أنا وديك بيترسون، رئيس المؤسسة الترتيبات المبدئية للانتقال بدأت في القيام بمهمة الإتصال بكل قائد على حدة لأخبرهم بقرار الانتقال إلى أتلانتا وقالوا لي واحداً تلو الآخر أنهم على استعداد للانتقال. لقد توقعت أن نصفهم فقط سيوافقون، ولكن تخيل مدى فرحتي عندما اكتشفت أن كل واحد من القادة الرئيسيين كان مستعداً لإتخاذ هذه الخطوة ـ مائة بالمائة.

حوالي سنة مرت بعد أن اتخذنا هذا القرار، وكل هؤلاء القادة الأوائل مازالوا يعملون معي في أتلانتا.

لماذا وافق كل هذا العدد على الانتقال؟ السبب هو أن كل هؤلاء القادة هم ممن يصنعون فرقاً في المكان الذين يكونون فيه وهم يريدون أن يكونوا جزءاً من رؤية مؤسستنا. أما السبب الآخر هو أني قد استثمرت الكثير من الوقت والطاقة في علاقتي بهم مما يعكس أني أجد قيمة كبيرة في حياتهم، ولكن هناك هدف آخر أهم فالأسباب التي ذُكرت لم تكن لتكفي لو كانت مهاراتي القيادية أضعف. لقد قضيت كل حياتي أنمي مهاراتي القيادية، وهذا جعلني قادراً على قيادة مجموعة من القادة الأقوياء. فالقادة الذين يصل مستوى قيادتهم لـ ٩ و ١٠ لا يتبعون من يصل مستوى قيادته لـ ٧ مثلاً. هذا هو قانون الإحترام.

{ ٨ }

قانون الحدس القيادي

يقوم القادة بتقييم كل شيء من منظور قيادي

هل تذكر المسلسل التلفزيوني الشهير «دراجنيت»؟ إذا كنت تذكره فلعلك تتذكر عبارة جاك ويب الشهيرة «مجرد الحقائق فقط يا سيدتي. الحقائق فقط».

ربما يكون قانون الحدس القيادي من أكثر قوانين القيادة التي يصعب فهمها. لماذا؟ لأنها تعتمد على ما هو أكثر من مجرد الحقائق، فهو يعتمد على الحقائق بالإضافة إلى الحدس والبديهة وعوامل أخرى غير ملموسة. والحقيقة هي أن الحدس القيادي هو الذي يفرق بين أعظم القادة وبين الذين هم مجرد قادة عاديون. ودعني أقص عليك عزيزي القارئ حواراً دار منذ سنوات عديدة بيني وبين أحد أعضاء فريق العمل واسمه تيم إلمور. فربما يلقي هذا بعض الضوء على قانون الحس القيادي.

أفضل القادة هم من يستطيعون قراءة المواقف

حدثت هذه القصة عندما كنا في سان دييجو وكان وقتها يتصارع ثلاثه من لاعبي فريق «شارجرز» لكرة القدم الأمريكية على من منهم الذي سوف يلعب أساسياً في مركز صانع الألعاب بالفريق، وسألني تيم عن رأيي فيمن سيحصل على هذا المركز، وبدون تردد قلت له أنه ستان همفريز.

أجاب تيم: «حقاً؟ لم أكن أظن أن لديه فرصة حقيقية فهو ليس ضخم الجثة ويقولون أنه لا يتمتع بالمداومة والاستمرار في استخدام صالة الألعاب، وعموماً

لا يبدو كمن يستطيع أن يشغل هذا المركز». فقلت له: «كل هذا لا يهم»، «المهم أنه قائد أفضل راقبه وهو يلعب، ستجد أن لديه القدرة على أن يقرأ أي موقف ويحدد طريقة اللعب المناسبة، ويُجريها، لذلك هو الشخص الذي سيحصل على مركز صانع الألعاب. وبالفعل حصل ستان عليه. ومن فرط كفاءته استطاع ستان أن يقود فريق سان دييجو - وهو يعتبر من الفرق الضعيفة - للوصول للمباراة النهائية سنة ١٩٩٥.

في واقع الأمر يتمتع كل المحترفين الذين يشغلون هذا المركز بالموهبة، كما أن الفروق في القدرات البدينة ليس مهماً بدرجة كبيرة. ولكن الذي يصنع الفرق الحقيقي هو الحدس القيادي والقدرة على قراءة الموقف، فاللاعبين العِظام يستطيعون أن يروا أموراً لا يستطيع غيرهم أن يروها كما أنهم يستطيعون إجراء التغييرات والتحرك للأمام قبل أن يدرك الباقون ماذا يجري حولهم.

حس مقرون بالمعرفة

منذ سنوات عديدة تعلمت الكثير عن صانعي الألعاب وكيف يتدربون على التفكير السريع - عندما دعاني المدرب لاري سميث لزيارة جامعة جنوب كاليفورنيا والحديث لفريق الكرة قبل إحدى المباريات الهامة. وبينما كنت هناك زرت أيضاً ما يسمونه غرفة العمليات الهجومية. وفي هذه الغرفة رأيت على كل الجدران تقريباً لوحات مرسوم عليها بالطباشير كل المواقف الممكن أن يتعرض لها الفريق في سياق المباريات في أماكن الملعب المختلفة. وفي كل موقف يوجد تخطيط معين وضعه المدربون عن اللعبات التي من شأنها أن تنجح في هذه المواقف بناء على سنوات خبرتهم وحدسهم ومعرفتهم البديهية باللعبة. وكانت هذه اللعبات هي الأساليب التي يأخذونها معهم للمباراة حتى يتمكنوا من الفوز بها. وكان على صانعي الألعاب أن يحفظوا هذه اللعبات أو الجمل التكتيكية عن ظهر قلب. وفي الليلة السابقة للمباراة شاهدت

المدربين وهم يقومون «بإطلاق» هذه المواقف على صانعي الألعاب واحداً تلو الآخر وكان المطلوب من هؤلاء اللاعبين أن يذكروا ما هي اللعبة المناسبة في كل موقف. وبعد أن انتهوا من ذلك، رأيت الشخص الذي يقوم بدور منسق الهجوم يتجه نحو ركن صغير في غرفة العمليات، فسألته: «ألن تذهب لمنزلك لتنام قليلاً؟»

أجابني: «لا، فأنا عادة ما أقضي أمسيات الجمعة هنا لأتأكد أني أيضاً أحفظ كل اللعبات».

فقلت له: «نعم ولكنها كلها عندك في هذه الأوراق التي ستأخذها معك إلى الملعب غداً. لماذا لا تستخدم هذه الأوراق».

قال لي: «لا أستطيع أن أعتمد على هذه الأوراق، فعندما تبدأ المباراة يجب أن يكون ذهني حاضر بكل اللعبات فليس لدي وقت لكي أقلب في أوراقي لأقرر ماذا سأفعل». لقد كانت مهمة منسق الهجوم هذا هو أن يوجه حس الفريق للتصرف بسرعة شديدة.

نظرة قائد

وهذا النوع من الحدس البديهي الذي يعمل به المديرون الفنيون وصانعو الألعاب هو الذي يميز القادة أيضاً فالقادة يرون كل الأمور بعينيّ قائد، ونتيجة لذلك فهم يعرفون بطريقة بديهية تكاد تكون تلقائية كيف يتصرفون. وتستطيع أن ترى هذه الصفة في كل القادة العِظام. وعلى سبيل المثال إذا نظرت للتاريخ المهني للجنرال نورمان شوارتسكوف تجد أنه مرة تلو الأخرى كانت توكل إليه مهام قيادية يهرب منها الآخرون. وفي كل مرة كان يستطيع أن يحول الموقف تماماً نتيجة لقيادته وسرعة بديهته الاستثنائية وقدرته على العمل والتفاعل. بعد قضاء سبعة عشر عاماً في الجيش أتيحت للجنرال شوارتسكوف لأول مرة فرصة قيادة كتيبة، وكان هذا في ديسمبر ١٩٦٩ خلال رحلته الثانية إلى

فيتنام. كان شوارتسكوف في ذلك الوقت برتبة عقيد، وكان الموقع القيادي الذي هرب منه الجميع هو قيادة الكتيبة الأولى من الفرقة السادسة مشاة وكانت تسمى «أول السادسة» ولكن للسمعة السيئة التي كانت لهذه الكتيبة، أطلق عليها «أفشل السادسة» وللتأكيد على ذلك أن الكتيبة قد رسبت في التفتيش السنوي قبيل تسلم شوارتسكوف بقليل وحصلت على حوالي ١٦ من ١٠٠ ولكن عندما جاء شوارتسكوف للكتيبة لم يحتج إلى أكثر من ٣٠ يوماً ليضع هؤلاء الرجال في حالة جيدة.

الرؤية من منظور قيادي

بعد انتهاء مراسم تسليم وتسلم القيادة تقابل شواتسكوف مع القائد الراحل الذي قال له وهو يعطيه زجاجة خمر: «هذه لك، سوف تحتاجها وأتمنى أن تقوم بأداء أفضل مني. لقد بذلت أفضل ما عندي لأقود هذه الكتيبة ولكنها كتيبة سيئة، فقيرة في الروح المعنوية كما أن المهمة الموكلة لها أيضاً سيئة. حظاً سعيداً لك»، وعند هذا ودعه منصرفاً.

لقد كان شاورتسكوف يشعر بحدسه أنه كان سيواجه موقفاً عصيباً، ولكنه اكتشف أن الموقف أسوأ بكثير حتى مما تصور حيث أن القائد الذي كان يسبقه لم يكن يعرف أبسط الأمور عن القيادة فهو لم يفكر مطلقاً في أن يخرج خارج الحدود الآمنة لمعسكر القيادة ليشرف على قواته. وكانت النتائج بالطبع مثيرة للرثاء، فالكتيبة بأكملها كانت في حالة فوضى، والضباط كانوا في حالة من اللامبالاة، حتى أن أبسط قواعد الأمن العسكري لم تكن متبعة، والجنود كانوا يلقون حتفهم دون مبرر. لقد كان القائد السابق على حق عندما قال أنها كتيبة سيئة وروحها المعنوية في الحضيض. ولكن الذي لم يقله هو أن هذا خطأه هو. ووفقاً لتقييم شوارتسكوف للموقف كان من الواضح أن هذا القائد السابق لم تكن لديه القدرة على قراءة المواقف ولم يرتق لتوقعات رجاله كقائد لهم.

ولكن خلال الأسابيع القليلة التالية، استطاع شوارتسكوف بحدسه الحاد أن يقرأ الموقف ويبدأ في العمل. فطبق الإجراءات العسكرية السليمة، وأعاد تدريب القوات وقام بتطوير القيادة وعمل على أن يعطي لرجاله الإحساس بالقصد والهدف الذي كان ينقصهم. وعندما جاء وقت التفتيش الشهري على الوحدة، حصلت على درجة النجاح. وبدأ الرجال يشعرون في أنفسهم أنهم يستطيعون أن يؤدوا أداءً طيباً وينجحون ولا تعود هذه الكتيبة تسمى أفشل كتيبة في السادسة. وطبيعي أن معدل الخسائر في الأرواح قل، وارتفعت الروح المعنوية، وبدأت الكتيبة في أن تكون فعالة في أداء مهمتها. لقد كانت قيادة شوارتسكوف قوية جداً لدرجة أن التغيير كان فعالاً جداً وفي خلال عدة شهور أصبح يقع عليها الاختيار لأداء مهام صعبة من نوعية المهام التي لا تستطيع أن تقوم بها إلا مجموعة منضبطة تحت قيادة فعالة وروح معنوية مرتفعة.

تحدي قيادي آخر

وبعد ذلك أتيحت الفرصة لشوارتسكوف خلال تاريخه الوظيفي أن يقود فرقة وهي أكبر من الكتيبة بكثير. وكالعادة قبل شوارتسكوف المهمة التي كان يرفضها الآخرون وجاء خلفاً لشخص أعتقد أنه كان أيضاً قائداً سيئاً، وكانت الوحدة هي الفرقة الأولى من الجيش التاسع مشاة، وكانت متمركزة في سانت لويس. وكان يطلق على هذه الفرقة «السيرك» بسبب الطريقة التي كانت تقاد بها. واستطاع شوارتسكوف بحدسه أن يدرك أن رجال هذه الفرقة جيدين، ولكن المشكلة الحقيقية هي أن أولوياتهم كانت خاطئة، ولذلك سرعان ما قام شوارتسكوف بتعبئة ضباطه ووضع أمامهم أولويات جديدة وأعدهم ليعيدوا تدريب رجالهم ويعودوا مرة أخرى للطريق السليم استعداداً للقتال، وبدأت هذه الوحدة في التحسن. ربما يظن القائد الضعيف أنه ليس من المناسب حث ودفع القوات وهي لا تزال في حالة من استعادة الثقة، ولكن الحدس القيادي

لدى شوارتسكوف قال له أن هؤلاء الرجال بحاجة لحافز يشجعهم ويشحذ هممهم. وبالفعل وجد لهم هذا الدافع وهو الاشتراك في مناورات الصحراء المحدد لها أن تتم الصيف المقبل.

وهكذا قبل شوارتسكوف تكليف القيادة له بأن تقوم فرقته بتمثيل الجيش في التدريبات ثم أنفق نفسه بالكامل لإعداد رجاله للقيام بهذه المهمة. وعندما جاء موعد المناورات في ذلك الصيف، واجهت فرقة شوارتسكوف المكونة من ثلاث كتائب فرقة أخرى من ثلاثة عشرة كتيبة من كتائب مشاة البحرية وأبلت بلاءاً حسناً حتى أن قائد مشاة البحرية ـ وهو لواء يحمل نجمتين ـ رفض أن يتحدث إلى شوارتسكوف بعد انتهاء المناورات.

كيف يفكر القادة

بسبب حسهم القيادي وقدرتهم على الحدس والتنبؤ، ينظر القادة للأمور دائماً بنظرة خاصة. بعض الناس يولدون ولديهم هذا الحدس القيادي والبعض الآخر يحتاج لتنميته من خلال عمل شاق مضني، ولكن على أي حال فإن هذا الحدس ينمو ويتطور والنتيجة دائماً ما تكون خليط من القدرات الطبيعية والمهارات المكتسبة. وهذا الحدس المقرون بالمعرفة يجعل للقادة نظرة خاصة في الأمور ربما تختلف عن نظرة الآخرين. وأفضل طريقة لوصف هذه النظرة هي أنها القدرة على إدراك العوامل غير الملموسة في الموقف، وفهمها، والعمل من خلالها لتحقيق الأهداف القيادية.

إن الحدس القيادي الفطري يجعل من القادة قارئين جيدين لكثير من الأمور غير المحسوسة التي تتضمنها عملية القيادة:

القادة يقرأون المواقف الحالية

في كل الظروف، يستطيع القادة إدراك التفاصيل التي تخفى عن كثيرين. على سبيل المثال، عندما كنت الراعي الأساسي في كنيسة سكاي لاين بسان

دييجو، كان عليّ أن أسافر لفترات طويلة من الزمن. وعادة عندما كنت أعود بعد غياب لأسبوع أو أسبوعين كنت أستطيع أن أدرك أن هناك خطأً ما يجري في الكنيسة. كنت أستطيع أن أحسه، وبعد حديث لمدة ساعة مثلاً مع فريق العمل وتحسس نبض ما يحدث كنت أستطيع الكشف عن هذا الخطأ.

القادة يقرأون الإتجاهات الجديدة

كل ما يحدث حولنا يحدث في إطار صورة أكبر. والقادة هم الذين يستطيعون أن يأخذوا خطوة للوراء ليروا الصورة الأكبر وهكذا يروا ليس فقط ما وصلوا إليه هم ومن معهم، ولكنهم يروا أيضاً إلى أين هم ذاهبون في المستقبل. وكأنهم يستنشقون رائحة التغيير في الهواء.

القادة يقرأون الموارد المتاحة جيداً

الفارق الأساسي بين من نعتبرهم رجال ناجحين ومن نعتبرهم قادة ناجحين هو الطريقة التي يرون بها الموارد. الرجال الناجحين يفكرون في إطار ما يستطيعوا أن يفعلوه هم، أما القادة الناجحين ففي كل موقف يسألون أنفسهم: ما هي الموارد المتاحة؟ المال، المواد الخام، التكنولوجيا، والأهم من كل هذا، البشر. فلا ينسوا أبداً أن البشر هم أعظم مواردهم.

القادة يقرأون الأشخاص

قال الرئيس الامريكي جونسون ذات مرة: «إذا دخلت غرفة ولم تستطع أن تميز من في هذه الغرفة معك ومن ضدك، فأنت لا تنتمي لمهنة السياسة». وهذه المقولة تنطبق أيضاً على القيادة، فالقادة المتنبهين يستطيعوا أن يدركوا بحدسهم ما الذي يجري من حولهم ويستطيعوا أن يستنتجوا ما يدور في قلوب الناس من مخاوف وآمال وهموم.

القادة يقرأون أنفسهم

وأخيراً، يتميز القادة الناجحون بالقدرة على قراءة أنفسهم ـ نقاط قوتهم

وضعفهم ومهاراتهم وحالتهم الذهنية الحاضرة ويدركون حقيقة ما قاله جيمس راسل لوفيل: «لا يستطيع أن ينجز إنجازات عظيمة إلا من هو شديد الأمانة في التعامل مع نفسه».

العين ترى ما تريد أن تراه

كيف استطاع شوارتسكوف أن يحول من المهام الصعبة فرصاً عظيمة للنجاح مرة تلو الأخرى؟ تقع الإجابة في ما يسمى بقانون الحدس القيادي. كثير من الضباط الآخرين حصل على نفس ما حصل عليه شوارتسكوف من تدريب عسكري واستراتيجي، وكانت نفس الموارد متاحة لهم جميعاً. إذاً لا تقع الإجابة عن هذا السؤال في هذه الأمور. كما أن شوارتسكوف لم يكن بالضرورة أذكى من الباقين، ولكن الذي كان يقدمه شوارتسكوف ولم يستطع تقديمه الآخرون هو حدس قيادي قوي. فقد كان يرى كل شيء بنظرة قيادية خاصة.

إن طبيعة الإنسان تحدد ما سوف يراه. إذا كنت قد شاهدت الفيلم السينمائي «الأجازة» Great Outdoors ربما تتذكر أحد المشاهد الذي يوضح هذه الحقيقة جيداً. في الفيلم كان الممثل جون كاندي يقوم بدور شخص اسمه شيت يقضي الأجازة مع أسرته في مدينة صغيرة تقع على إحدى البحيرات في الغابات. وفجأة تأتي أخت زوجته في زيارة غير متوقعة مع زوجها رومان ذو الشخصية الغامضة، (وكان يلعب دان أيكرويد هذا الدور). وبينما كان الرجلان يجلسان في شرفة الشاليه يتطلعان إلى البحيرة والأميال الممتدة من الغابات الجميلة أمامهما، بدءا يتجاذبان أطراف الحديث. فقال رومان: «شيت، هل تعلم ماذا أرى عندما أتأمل هذا المنظر ... إنني أرى الموارد الغير مستغلة في شمال مينيسوتا ووسكونسن وميشجان. وأستطيع أن أرى إمكانية خلق مجموعة شركات تستثمر ما يزيد على بليون ونصف دولار في مشاريع تتم في هذه الغابات مثل مصنع للورق ـ وإن كانت المعادن الاستراتيجية متوفرة ـ يمكن

أن ننشئ أيضاً منجماً، ثم حزام أخضر حول الفيلات التي تطل على البحيرة ومشروع لاستغلال المهملات ... وأنت ماذا ترى؟»

يجيب شيت: «ممم.. أنا ... أنا لا أرى سوى أشجار».

لقد كان كل ما رآه شيت هو مجموعة أشجار لأنه كان هناك ليستمتع بالأجازة والمناظر الطبيعية. أما رومان فقد رأى الفرص الإقتصادية في المكان لأنه كان رجل أعمال يريد أن يصنع ثروة، وهكذا تؤثر طبيعة شخصيتك وتوجهك في الحياة على الطريقة التي ترى بها العالم من حولك.

ثلاث مستويات للحدس القيادي

بالرغم من أن كل شخص يستطيع أن يطور من أسلوب حدسه القيادي ولكننا لا نبدأ جميعا من نفس النقطة .و قد وجدت أن معظم الناس ينتمون إلى واحد من هذه المستويات الثلاث للحدس القيادي:

١. من يرون ـ تلقائياً

بعض الناس يولدون بمواهب قيادية غير عادية فيفهمون الناس بصورة تلقائية ويعرفون كيف يحركونهم من نقطة (أ) إلى نقطة (ب) دون صعوبة. حتى وهم أطفال، فهم يتصرفون كقادة. راقبهم مثلاً في مكان اللعب، ترى الجميع يتبعونهم ويستطيع هؤلاء الذين لديهم حدس قيادي طبيعي أن يطوروا منه فيصبحون قادة على مستوى عالمي. وهذا الفرق الطبيعي هو عادة ما يجعل البعض يصلون للمستوى ١٠ (قائد عالمي) بينما يظل البعض الآخر عند ٩ (قائد ممتاز)

٢. من يرون ـ تعليمياً

لا يبدأ الجميع بمواهب طبيعية عظيمة ولكن كل القدرات التي لدى البشر يمكن أن تنمو وتتطور. فالقدرة على التفكير القيادي كما سبق وقلنا هي حدس مقرون بالمعرفة. حتى من لا يبدأ كقائد بالطبيعة يمكنه أن يكون قائداً ممتازاً،

وعلى الجانب الآخر من لا يطورون من مواهبهم القيادية ويقرنون حدسهم بالمعرفة هم معرضون لأن تضعف رؤيتهم القيادية.

٣. من لا يرون ـ تماماً

إنني أؤمن أن الجميع تقريباً يستطيعون أن يُنَموا من مواهبهم القيادية، ولكنني نادراً ما أصادف أشخاص لا يبدو أن لديهم أي «عظام» قيادية في جسدهم وليس لديهم اهتمام أن يُنَموا مهارتهم القيادية، وبالتالي فهم لا يفكرون مطلقاً إلا في أن يكونوا تابعين.

القادة يحلون المشاكل باستخدام قانون الحدس القيادي

عندما يواجه القائد مشكلة ما، فهو تلقائياً يقوم بقياسها ويبدأ في حلها باستخدام قانون الحدس القيادي، حيث أن القائد يقيم كل شيء بنظرة قيادية. وعلى سبيل المثال يمكنك أن ترى كيف عمل قانون الحدس القيادي مؤخراً في شركة أبل الحاسبات الآلية (الكمبيوتر). الجميع تقريباً يعرفون قصة نجاح «أبل» التي بدأت العمل سنة ١٩٧٦ على يد ستيف جوبز وستيف وزنياك في الجراج الخاص بوالد جوبز، وبعد مضي ٤ سنوات فقط، أصبح عملهم مشهوراً حتى أنهم صاروا يبيعون السهم في شركتهم باثنين وعشرين دولار وباعوا ٤,٦ مليون سهماً جعلت أربعون من موظفي هذه الشركة والمساهمين فيها من أصحاب الملايين بين يوم وليلة.

ولكن قصة «أبل» لم تظل دائماً وردية، فقد تذبذبت بصورة كبيرة نجاحات الشركة وكذا قيمة السهم فيها وقدرتها على اجتذاب المستثمرين. وترك جوبز الشركة سنة ١٩٨٥، نتيجة لصراع بينه وبين العضو المنتدب جون سكوللي، الرئيس السابق لشركة بيبسي ـ والذي عينه جوبز نفسه سنة ١٩٨٣. ثم جاء مايكل سبيندلر خلفاً لسكوللي سنة ١٩٩٣، ثم جلبرت أميليو سنة ١٩٩٦، ولم يستطع أي منهم استعادة النجاح الذي كانت أبل قد حققته من قبل. ففي

أيام مجدها باعت أبل ١٤,٦٪ من كل الحاسبات الشخصية في الولايات المتحدة الأمريكية .وبحلول سنة ١٩٩٧ انخفضت النسبة إلى ٣,٥٪ وعندها سعت الشركة للعودة لقيادة مؤسسها الأصلي ستيف جوبز مؤمنة بقدرته على إنقاذها.

إعادة خلق أبل ماكنتوش

قام جوبز بحدسه القيادي بمراجعة الموقف وسرعان ما اتخذ القرار المناسب. وعرف أن التطوير لن يكون ممكناً دون تغيير القيادة، ولهذا قام بإقالة كل مجلس الإدارة فيما عدا اثنين، وعين آخرين وأيضاً. أجرى جوبز تغييرات إيجابية في القيادة التنفيذية للشركة. وبمجرد وجود القادة الجدد في أماكنهم، بدأ جوبز في فحص الطريقة التي تنظر بها الشركة للأمور وما هي النقطة التي تركز عليها. وأراد أن يعود بالشركة للأساسيات التي دائماً ما صنعت نجاح أبل وهو أن تستخدم فرادتها في خلق منتجات جديدة تصنع فرقاً واضحاً. وقال جوبز: «لقد راجعنا خريطة منتجاتنا وتخلصنا من ٧٠٪ منها وأبقينا على ٣٠٪ فقط من المنتجات التي اعتبرناها أفضل المنتجات، كما أننا مستمرين في إضافة المزيد من المنتجات التي نعتبرها نقلة نوعية في تاريخ الحاسب الآلي».

واستشعر جوبز أيضاً مشكلة في طريقة الشركة في التسويق، فقام بفسخ التعاقد مع وكالة الإعلان ونظم مسابقة بين ٣ شركات للحصول على حق التسويق لأبل.

لم يكن أي من هذه القرارات مفاجئاً بشكل خاص، ولكن جوبز فعل شيئاً آخر أظهر بالفعل جوهر قانون الحدس القيادي، فقد اتخذ قراراً قيادياً مخالفاً تماماً لطبيعة التفكير السابقة التي كانت تميز شركة أبل. وكانت هذه القفزة القيادية المهولة التي تتميز بالحدس القيادي الخاص هي أنه عقد تحالفاً مع الشخص الذي كان موظفو أبل يعتبرونه دائماً عدوهم الأساسي-وهو بيل جيتس. ويعلق جوبز

على هذه الخطوة قائلاً: «اتصلت ببيل وقلت له أن ميكروسوفت وأبل يحب أن يعملا معاً بمزيد من التعاون، ولكن لدينا قضية يجب أن نحلها، وهي قضية النزاع حول الملكية الفكرية فدعنا نحلها». وبسرعة عقدا جلسة للمباحثات وتوصلا إلى اتفاق يسوي القضية المرفوعة من أبل على ميكروسوفت. ووعد بيل جيتس أن يعوض شركة أبل ويستثمر مبلغ ١٥٠ مليون دولار في صورة أسهم لا تملك حق التصويت، أي أنه سوف يستثمر مبلغاً كبيراً لصالح أبل دون أن يتدخل في قرارتها. وهذه القرارات نقت الأجواء بين الشركتين لمزيد من التعاون والشراكة في المستقبل، وأضافت المزيد من رأس المال لشركة أبل. وهذا أمر لا يقدر عليه سوى قائد يتمتع بحدس قيادي حاد.

لم يكن غريباً على موظفي أبل المخلصين أن يتذمروا في الإجتماع الذي أعلن فيه التحالف الجديد مع ميكروسوفت، ولكن في وول ستريت (البورصة الأمريكية) ارتفعت قيمة أسهم أبل بنسبة ٣٣٪ لتحقق ٢٦,٣١ دولاراً.

وبدأت شركة أبل تبتغي تغييراً جذرياً فقبل عودة جوبز كانت خسائر أبل خلال السنة السابقة لعودته تصل إلى أكثر من بليون دولار، بينما في الربع الأول للسنة المالية ١٩٩٨ حققت الشركة ربحاً صافياً قدره ٤٧ مليون دولار.

لا أحد يعرف إن كانت الشركة على المدى الطويل سوف تعود لمجدها السابق أم لا، ولكن على الأقل هي الآن في وضع يسمح لها بالمنافسة.

إن القيادة في واقع الأمر أكثر من مجرد علم، فمبادئ القيادة ثابتة ولكن التطبيق يتغير من موقف لآخر ومن قائد لآخر. لهذا السبب تتطلب القيادة حدساً مباشراً وسرعة بديهة بدونها يمكن أن يفقد القائد الرؤية والقدرة على قراءة الأمور غير الواضحة وغير الملموسة. وهذا من أسوأ ما يمكن أن يحدث لقائد، فإن كنت تريد أن تستمر في القيادة لوقت طويل يجب أن تطيع قانون الحدس القيادي.

{ ٩ }

قانون التجاذب

الطيور على أشكالها تقع

يبحث القادة الفعالون دائماً عن أفضل الأشخاص وأعتقد أن كل منا يتحرك وهو يحمل في ذهنه مواصفات لنوعية الناس الذين يريدهم معه في المؤسسة التي يقودها . فكر للحظة في هذا الأمر ، هل تعرف عمن تبحث الآن ؟ ما هي صورة الموظف المثالي بالنسبة لك ؟ ما هي المواصفات التي تطلبها فيهم ؟ هل تريدهم من النوع العنيف المقدام؟ هل تبحث عن قادة؟ هل يهمك إن كانوا في العشرينات من العمر أو الأربعينات أو الستينات؟ توقف الآن وأقض اللحظات التالية في كتابة قائمة بالمواصفات التي تريدها في الأشخاص الذين تريد ضمهم إلى فريقك ، واكتب هذه القائمة الآن قبل أن تكمل القراءة .

الصفات التي أحب أن أراها في العاملين معي

______ ______

______ ______

______ ______

______ ______

______ ______

______ ______

______ ______

والآن ما الذي سوف يحدد إن كنت ستحصل على مثل هؤلاء الأشخاص أم لا؟ وإن كان الأشخاص الذين ستحصل عليهم سوف يحملون هذه الصفات التي ترجوها أم لا؟ قد تدهشك الإجابة. إن صفات الذين سوف تحصل عليهم لا تتحدد وفق ما تريده وإنما وفق ما تكونه أنت ـ صدق أو لا تصدق.

ارجع للقائمة التي كتبتها لتوّك وأمام كل صفة كتبتها حدد إن كنت أنت تمتلك هذه الصفة أم لا، على سبيل المثال إن كنت قد كتبت أنك تريد «قادة عظام» وأنت نفسك قائد ممتاز، فهذا يكون متناسباً. ضع علامة ✓ أمام هذه الصفة ولكن إن كانت مواهبك القيادية ليست أفضل من المتوسط ضع علامة ✗ وأكتب بجانبها (قائد متوسط). إن كنت قد كتبت أنك تريد أشخاص «مقدامين» مغامرين وأنت تمتلك نفس هذه الصفة ضع علامة ✓ وإلا فضع علامة ✗ وهكذا. ثم راجع القائمة كلها. إن وجدت عدداً كبيراً من علامات ✗ فهذا معناه أنك في مشكلة كبيرة، فمثل هؤلاء الأشخاص الذين تريدهم غالباً ما سوف لا يريدوا أن يتبعوك، حيث أنك في أغلب الأحوال سوف تجتذب الأشخاص الذين يمتلكون نفس صفاتك. هذا هو قانون التجاذب ـ طبيعة شخصيتك تحدد طبيعة الأشخاص الذين سوف تجتذبهم.

من الموسيقى إلى القيادة

عندما كنت طفلاً كانت أمي دائماً تقول لي أن الطيور على أشكالها تقع. وعرفت أن هذا المثل يحوي حكمة حقيقة عندما كنت ألعب مع أخي الأكبر لاري كرة القدم. كان لاري رياضياً جيداً ووفقاً لقانون التجاذب فهذا معناه أنني أنا أيضاً رياضي جيد. وعندما كنت أكبر كنت ألاحظ بالفطرة أن الطلبة المتميزين يقضون معظم أوقاتهم مع طلبة متميزين مثلهم، وبالمثل كان المستهترين دائماً معاً. ولكني لا أعتقد أنني فهمت تأثير قانون

الجذب حتى انتقلت إلى سان دييجو بكاليفورنيا وأصبحت قائداً لكنيسة سكاي لاين وهي آخر كنيسة قدتها .

كان دكتور أورفال بوتشر سابقاً لي في كنيسة سكاي لاين . كان د . بوتشر رجلاً رائعاً يتميز بصفات عديدة جميلة ، وكان من أروع صفاته انه كان يلعب موسيقي البيانو و له صوت أيرلندي جذاب من طبقة التينور ، حتى بعد أن وصل للثمانينات من عمره . وعندما وصلت إلى سكاي لاين في سنة ١٩٨١ وجدت أن الكنيسة تشتهر بموسيقاها الرائعة وكانت معروفة على مستوى الولايات المتحدة كلها بسبب إنتاجها الموسيقي المتميز . ولم يكن غريباً أن تمتلئ الكنيسة من هؤلاء الموهوبين في الموسيقي و خبراء الصوتيات ، وخلال السنوات السبعة والعشرين التي قاد فيها الدكتور بوتشر الكنيسة عمل معه اثنان فقط من قادة الموسيقى (بينما خلال سنوات قيادتي الأربعة عشر للكنيسة عينت أربعة أشخاص في هذا الموقع) .

لماذا كانت الكنيسة في سكاي لاين تحوي هذا الكم الكبير من الموسيقيين؟ الإجابة تكمن في قانون التجاذب فالأشخاص الذين يمتلكون الموهبة الموسيقية دائماً ما كانوا ينجذبون إلى د.بوتشر وكانوا يحترمونه و يفهمونه. كانوا يشاركوه نفس القيم والأهداف والدوافع وبكلمات أخرى مناسبة كانوا معه على نفسه «النوتة الموسيقية». أما بالنسبة لي فبالرغم من أنني أستمتع بالموسيقى إلا أني لست موسيقياً . ومن المثير أن مجلس الكنيسة عندما أجرى معي المقابلة لقبول منصب الراعي كان من بين أوائل الأسئلة التي سألوها كانت عن قدرتي على الترنيم الجميل وكانوا في غاية الإحباط عندما كانت إجابتي بالنفي .

وبعد أن أصبحت راعي هذه الكنيسة ، تناقص عدد الموسيقيين في الكنيسة

بشكل سريع، ولكننا لازال لدينا من الموسيقيين عدد أكبر من الطبيعي بسبب الدفعة التي أعطاها الدكتور بوتشر لهذا المجال والتي ظلت تعمل حتى بعد تركه لمنصب الراعي. فقد خلق في سكاي لاين تراثاً موسيقياً عريقاً. ولكن هل تعرفون ما هي نوعية الناس التي بدأت تتوافد على الكنيسة؟ القادة.

وعندما جاء الوقت الذي تركت فيه كنيسة سكاي لاين لم تكن الكنيسة ممتلئة بمئات القادة الممتازين فحسب، بل أن الكنيسة كانت خلال هذه السنوات الأربعة عشر قد أعدت وأرسلت مئات من القادة لمناطق أخرى والسبب هو قانون التجاذب. فقد أصبحت مؤسستنا منطقة جذب للأشخاص الذين يتمتعون بقدرات قيادية عالية.

سوف ينجذب لك من هم مثلك

يستطيع القائد بالطبع أن يبحث ويعين أشخاص مختلفين عنه فالقادة الجيدون يعرفون أن من أسرار النجاح أن يعين القائد أشخاص يعوضون نقاط ضعفه، بحيث يركز هو ويعمل في المناطق التي يتمتع فيها بالقوة والقدرة على الإنجاز بينما يهتم الآخرون بنقاط أخرى مهمة يميل القائد إلى إهمالها. ولكن من الضروري أن تعي أن الأشخاص المختلفين عنك لن يكونوا بطبيعة الحال منجذبين إليك فالقادة يجتذبون من هم على شاكلتهم.

على سبيل المثال كانت صورة فريق الكرة «دالاس كاوبويز» في الستينات مثالاً للنقاء فقد كان تكس شرام هو رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للفريق، وكان توم لاندري هو المدير الفني. أما اللاعبون فكانوا رجالاً مثل روجر ستوباك الذي كان يلقبونه «بالذي لا يقهر» وهو رجل يقدس الحياة الأسرية ويعيش وفق منظومة قيم عليا مثل توم لاندري مديره الفني. وكان الفريق في تلك الأيام يسمي «فريق أمريكا» وكانوا من أشهر الرياضيين في كل الولايات المتحدة. ولم ينالوا

الإحترام بسبب مواهب وشخصيات الأفراد الذين كانوا ينتمون لهذه المؤسسة الرياضية فقط، ولكن أيضاً من أجل قدرتهم الفذة على العمل بروح الفريق مما أسس تقليد راسخ للنجاح في دالاس استمر في اجتذاب المزيد من الناجحين.

ولكن خلال السنوات العشر الأخيرة، أصبح دالاس كاوبويز فريق مختلف تماماً، فقد تغيروا وهكذا تغيرت صورتهم أمام الجمهور. فبدلاً من العمل معاً كفريق، أصبحوا مجموعة من الأفراد تربطهم روابط واهية يلعبون فقط لأجل مصالحهم الشخصية (وللأسف فلكون البلاد كلها قد تغيرت إلى نفس الصورة فلا تزال تسمية «فريق أمريكا» تصح عليهم) وكثير من اللاعبين المهرة ارتكبوا أفعال تضعهم تحت طائلة القانون. حتى المدير الفني باري سويتزر وجد نفسه في مصاعب شديدة أكثر من مرة مثل المرة التي حاول فيها أن يأخذ معه مسدساً محشواً عبر بوابات الأمن في أحد المطارات. كيف تغير نسيج هذا الفريق بهذه الصورة البشعة؟

إنه قانون التجاذب ففي سنة ١٩٨٩ انتقلت ملكية الفريق إلى شخص جديد وهو جيري جونز وهو شخص يتميز بالميل الشديد للفردية والدكتاتورية في القيادة. لم تكن لديه أي مشكلة في المضي قدماً في تعاقدات فردية مع شركات الأحذية والمشروبات الغازية لرعاية الفريق واستغلاله إعلانياً، بالرغم من أن أندية الدوري كلها قد تعاقدت بشكل جماعي مع شركات منافسة.

وليس غريباً أن الفريق لم يعد يتمتع بالشعبية التي كانت له في يوم من الأيام حتى بالرغم من انتصاراتهم الأخيرة في نهائيات الدوري. وذات قال مرة قال آل ماكجوير، المدير الفني العام السابق لكرة السلة في جامعة

ماركيت: «يجب أن يكون الفريق امتداداً لشخصية المدير الفني. وقد كانت فرقي كلها من المغرورين المتصلفين!» وأنا أقول أن الفِرَق لا يمكن إلا أن تكون امتداداً لشخصية المدير الفني. ولحسن الحظ عين فريق دالاس كاوبويز مؤخراً مديراً فنياً جديداً باسم شان جايلي وهو قائد جيد يتمتع بشخصية وقيم رفيعة وإذا تم إعطائه ما يكفي من الوقت والسلطة، ربما يستطيع أن يجتذب المزيد من الأشخاص الذين هم على شاكلته بحيث يستطيعون تغيير هذا الفريق للأفضل، وربما يعمل قانون التجاذب لصالح دالاس وليس ضده هذه المرة، ولكن هذا لن يحدث بين يوم وليلة.

أين تقع التشابهات

ربما تكون قد بدأت في التفكير في الأشخاص الذين اجتذبتهم للعمل في مؤسستك. ربما تقول لنفسك: «انتظر لحظة، أستطيع أن أجد عشرين فرق بيني وبين من يعملون معي». إن كنت تقول لنفسك هذا، فردي عليك هو التالي: «بالطبع تستطيع أن تجد فروق بينك وبينهم، ولكن الأشخاص الذين قد انجذبوا إليك من المؤكد أنهم يشتركون معك في صفات أكثر وبالأخص في مناطق هامة ومحورية. وفيما يلي بعض من هذه المناطق الهامة التي غالباً ما ستجد فيها تشابهاً بينك وبين من هم معك.

١. التوجهات

من النادر أن ترى أشخاص إيجابيين وسلبيين يجتمعون معاً فالأشخاص الذين يرون الحياة مجموعة من الفرص والتحديات المثيرة، لا يريدوا أن يسمعوا من يقولون دائماً أن كل شيء في الحياة سيئ. على الأقل أنا أرى هذه الحقيقة في مؤسساتي فلا يوجد معي شخص سلبي واحد. وإن سنحت لك

الفرصة لتتحدث مع واحد من الرؤساء الأربعة لشركاتي وكل المديرين الكبار فيها ستجد كيف أن كل واحدٍ منهم يتمتع بشخصية إيجابية خاصة.

٢. الجيل

دائما ما يميل الأشخاص إلى اجتذاب من هم في نفس السن تقريباً. والقادة الكبار في مؤسساتي، هم مثال لذلك. فثلاثة من الرؤساء الأربعة لشركاتي يكبرني أو يصغرني بسنة أو سنتين. ونفس هذا النمط يمكن رؤيته في مناطق أخرى من شركاتي، مثلما هو الحال في بعض مديري مؤسسة «إنجوي» INJOY فعلى سبيل المثال كيفين سمال الذي يرأس مجموعة دراسات التسويق هو شاب في العشرينات من العمر حاد الذكاء ومليء بالحيوية والنشاط. هل يمكنك أن تتوقع أي نوع من الناس ينجذبون إليه؟ أغلبهم أذكياء ونشطين وفي العشرينات، فالطيور على أشكالها تقع.

٣. الخلفية

في الفصل الخاص بقانون النمو، كتبت عن تيودور روزفلت. ومن إنجازات روزفلت التي لا تنسى هو أنه ملأ تلال سان خوان بالفرسان الأقوياء خلال الحرب الأمريكية الإسبانية، وقام روزفلت شخصياً بتجميع هذه المجموعة من الفرسان المتطوعين وقيل عن هذه المجموعة أنها مجموعة في منتهى الغرابة، لأنها كانت تضم خليطاً عجيباً من البشر. فكانت مكونة أساساً من نوعين من الرجال: الأرستقراطيين الأغنياء من الشمال الشرقي، ورعاة البقر القادمين من الغرب غير المتمدين. لماذا؟ لأن تيودور روزفلت نفسه نيويوركياً ولد في طبقة أرستقراطية، وتعلم في هارفارد ثم تحول إلى راعي بقر حقيقي ومغامر في ولايات داكوتا الشمالية والجنوبية بالغرب الأمريكي. وكان قائداً حقيقياً قوياً

في كلا من هذين العالمين. وبالتالي قام باجتذاب هاتين النوعيتين من الناس.

٤. القيم

عادة ما ينجذب الأشخاص إلى الذين لهم نفس القيم في الحياة. تأمل مثلاً نوعية الأشخاص التي تكاثرت حول الرئيس جون كينيدي بعد انتخابه سنة ١٩٦٠. لقد كان شاباً مثالياً أراد تغيير العالم، لذلك اجتذب أشخاص من نفس النوعية، وعندما شكل قوات السلام ودعا الناس للإنضمام للخدمة فيها قائلاً: «لا تقول ماذا أعطت بلدك بل قل ماذا أعطيتها أنت»، تقدم الآلاف من الشباب ليتجاوب مع هذا التحدي. لا يهم إن كانت القيم المشتركة قيم إيجابية أم سلبية فقانون التجاذب يسري في كلتا الحالتين. فشخص مثل أدولف هتلر مثلاً كان قائداً قوياً جداً (بحسب قوة تأثيره)، ولكن قيمه كانت فاسدة تماماً. من هم الأشخاص الذين انجذبوا إليه؟ بالطبع قادة لهم نفس القيم مثل هيرمان جويرينج الرئيس السابق للجستابو، وجوزيف جوبلز المعادي للسامية المملوء بالكراهية والمرارة والذي قاد حملة هتلر الدعائية، ورواينهارد هايدريك الثاني في تسلسل السلطة في البوليس السري النازي الذي أمر بالإعدام الجماعي لمناهضي النازية، وهنريك هيملر رئيس البوليس السري ومدير الجستابو الذي بدأ في حملة إعدام اليهود. لقد كان كل هؤلاء قادة أقوياء ولكنهم كانوا كلهم رجال أشرار. إن قانون التجاذب قانون قوي، فمهما كانت شخصيتك سوف تجد أناس مشابهين لك يتبعونك.

٥. خبرة الحياة

الخبرة المكتسبة في الحياة هي عامل جذب آخر للأشخاص، فعلى سبيل المثال في كل مرة أتكلم فيها أمام جمهور جديد لم يسمعني من قبل، أستطيع أن أميز خلال ثلاثين ثانية من هو نوع المتكلم الذين اعتادوا أن يسمعوه. فإذا

كانوا دائما يستمعون إلى أشخاص موهوبين وحماسيين فسوف أجد أنهم على درجة عالية من الذكاء والتجاوب، وهذا ما أستطيع أن أقرأه على وجوههم. كما أنني أجد أن درجة التوقع لديهم عالية ولغة أجسادهم إيجابية، وعندما أستعد للحديث فإنهم يستعدون بالأوراق والأقلام لكتابة ملاحظاتهم. ولكن إن كان الشعب قد اعتاد الاستماع إلى متحدثين دون المستوى، فإني أجد أن عقولهم سرعان ما تنصرف من المكان تاركة أجسادهم فقط على الكراسي.

٦. القدرات القيادية

وأخيراً، فإن الأشخاص الذين سينجذبون إليك سوف تكون لديهم قدرات قيادية مماثلة لما لك، وكما قلت عند مناقشة قانون الإحترام أن الناس عادة يتبعون القادة الأقوى منهم. ولكن لقانون التجاذب أيضاً دور في هذا..وهذا معناه أنك إن كنت في القدرات القيادية على درجة ٧ مثلاً فإنك ستجتذب من هم ٥ أو ٦ وليس من هم ٢ أو ٣، فالقادة الذين سوف تجتذبهم سيكونوا على شاكلتك من القدرات القيادية.

التاريخ يغير المسار

ويمكننا أن نرى مثالاً حياً لقانون التجاذب بين قادة الحرب الأهلية الأمريكية، فعندما انسحبت الولايات الجنوبية من الإتحاد، كانت هناك تساؤلات عن أي جانب سيحارب في صفه الكثير من القادة. وكان روبرت لي يعتبر أفضل قائد عسكري في البلاد، وقد عرض عليه الرئيس لنكولن بالفعل قيادة جيش الإتحاد ولكن لم يستطع «لي» أن يستوعب فكرة أن يقاتل ضد موطنه فيرجينيا. فاعتذر عن هذا العرض واشترك في الكونفدرالية وتبعته أفضل القيادات العسكرية في البلاد. وإن كان لي قد وافق على قيادة جيش الإتحاد لكان قد تبعه الكثير من القادة الكبار ولكان زمن الحرب سيقصر ربما

إلى سنتين بدلاً من خمسة سنوات ما من شأنه أن يوفر حياة مئات الآلاف من الجنود. والمقصود من هذا المثل هو توضيح أنه كلما كنت قائداً جيداً، كلما تبعك القادة الجيدون. ولهذا تأثير مهول على كل ما تفعل.

ما هي صفات الأشخاص الذين تجتذبهم الآن للمؤسسة أو القسم الذي ترأسه؟ هل هم القادة الأقوياء الواعدون الذين تريدهم؟ تذكر دائماً أن صفات هؤلاء الأشخاص لا تعتمد على عملية التوظيف، ولا على قسم الموارد البشرية، ولا حتى في السمات العامة للأشخاص في المجتمع الذي تعمل فيه والذي غالباً ما سيكون المتقدمين للعمل منه. ولكنها تعتمد عليك أنت شخصياً، فشخصيتك هي التي تحدد أي الشخصيات سوف تنجذب إليك. وهذا هو قانون التجاذب.

{ ١٠ }

قانون التواصل

القادة يلمسون القلوب بالأمل
قبل أن يدعوا الأيادي للعمل

أنني أحب التواصل فهو من أكثر الأشياء التي أحبها وأسعد بها في حياتي. وبالرغم من قضائي أكثر من ثلاثين سنة في إلقاء المحاضرات المتخصصة، إلا أنني لازلت أبحث عن طرق للنمو والتطور في هذا المجال لذلك أحب وأحرص على مقابلة أفضل المتكلمين شخصياً كلما أتيحت لي فرصة مثل هذه. فعلى سبيل المثال قمت برحلة لسان خوزيه بـ كاليفورنيا لحضور لقاء تحت رعاية الغرفة التجارية المحلية هناك. وكان المتكلمون في هذا اللقاء جماعة من أفضل المتكلمين في الولايات المتحدة: مارك راسل الذي كان يستخدم الفكاهة بصورة شديدة الفعالية، وماريو كومو الذي كان يضفي مشاعر حقيقية على كل ما يقول والعبقري مالكوم فوربز الذي كانت استبصاراته الطازجة تجعل من أي موضوع يتحدث فيه يبدو وكأنه جديداً تماماً. وكولين باول الذي كان يشع بالثقة التي تجعل كل الحاضرين يشعرون بالأمان والتفاؤل. كان كل من هؤلاء المتكلمين قوياً فعالاً وقادراً على بناء تواصل قوي بينه وبين السامعين، ولكن بالرغم من قوة كل هؤلاء لم يصل أحد منهم في رأيي إلى مستوى الشخصية المفضلة لدي، ففوق مستوى الجميع كانت إليزابيث دول.

أفضل صديقة للمستمعين

ربما تكون قد سمعت عن هذه السيدة عزيزي القارئ فهي سيدة تمتهن

المحاماة، وكانت أيضاً عضواً في الحكومة أثناء ولاية كل من الرئيسين ريجان وبوش. وهي الآن رئيسة الصليب الأحمر الأمريكي وفوق كل هذا تعتبر إليزابيث دول متكلمة مدهشة. وبسبب الموهبة الفريدة التي أظهرتها في سان خوزيه في ذلك اليوم، جعلتني أنا وكل الحاضرين نشعر كما لو كانت صديقة حميمة لكل واحد بيننا، حتى أني كنت سعيداً لتواجدي في ذلك المكان. وخلاصة القول هي أن هذه السيدة تعرف كيف تتواصل مع الآخرين. وفي سنة ١٩٩٦ أظهرت دول هذه الموهبة لكل شعب الولايات المتحدة عندما تحدثت في المؤتمر القومي للحزب الجمهوري. لقد استطاعت أن تجعل الجميع يشعرون وكأنها أفضل صديقة لكل واحد وواحدة فيهم، وهذا ما شعرت به أنا أيضاً بالرغم من أنني كنت جالساً في غرفة الجلوس ببيتي أمام شاشة التلفزيون. وبمجرد أن انتهت من حديثها كان لديّ الاستعداد لأن أتبعها إلى أي مكان تذهب إليه.

لم يستطع بوب أن يجري هذا التواصل

كان من بين المتكلمين في ذلك المؤتمر بوب دول، زوج إليزابيث ـ وهذه ليست مفاجأة لأنه كان مرشح الحزب الجمهوري للرئاسة في ذلك الوقت. وكل من شاهد المؤتمر كان يستطيع أن يلاحظ الفرق الكبير في القدرة على التواصل بين إليزابيث وزوجها، فبينما كانت إليزابيث دافئة وقريبة كان بوب شديداً وبعيداً. وخلال الحملة الانتخابية كلها، لم يستطع أبداً أن يتواصل مع قلوب الناس. كثير من العوامل تؤثر على اختيار رئيس الولايات المتحدة، ومن أهم هذه العوامل قدرة المرشح على التواصل مع المستمعين. لقد

كتب الكثير عن المناظرات التي تمت بين كينيدي ونيكسون في انتخابات ١٩٦٠ ومن بين الأسباب التي أدت لنجاح كينيدي هو أنه استطاع أن يجعل من الجماهير التي تشاهده على شاشة التلفزيون تشعر بالتواصل العاطفي معه. نفس هذا التواصل حدث بين رونالد ريجان ومستمعيه. وفي انتخابات ١٩٩٢ عمل بيل كلينتون جاهداً للوصول لهذه الدرجة من التواصل مع الشعب الأمريكي ـ لدرجة أنه ظهر في أحد برامج الحوار في التلفزيون وهو يلعب آلة الساكسفون.

إنني أعتقد أن بوب دول رجل جيد لكنني أعتقد أيضاً أنه لم يستطع أن يتواصل مع الجماهير. والمفارقة العجيبة هي أنه بعد انتهاء السباق الانتخابي، ظهر دول في برنامج تلفزيوني بعنوان: «أمسية السبت على الهواء» وهو البرنامج الذي كان يسخر منه طوال الحملة الانتخابية لكونه يفتقد للحس الإجتماعي وروح الفكاهة. وفي هذا البرنامج ظهر دول بصورة مسترخية وقريبة وبدا قادراً على السخرية من نفسه مما جعله مفضلاً للمستمعين. ولا أستطيع أن أتخيل ما الذي كان من الممكن أن يحدث لو أنه فعل المزيد من هذا خلال الحملة الانتخابية.

القلب أولاً

يعرف القادة المؤثرون جيداً حقيقة أنه على القائد أولاً أن يلمس قلوب الناس قبل أن يطلب أياديهم للعمل. هذا هو قانون التواصل وكل المتكلمين والقادة العظام يعرفون هذه الحقيقة ويتعاملون بها بصورة تكاد تكون غريزية. فأنت لا تستطيع أن تحرك الأشخاص للعمل ما لم تحرك مشاعرهم

أولاً، فالقلب يأتي قبل العقل. كان فريدريك دوجلاس قائداً وخطيباً بارعاً بين الأمريكيين من أصل أفريقي في القرن التاسع عشر، وقيل أنه كان يمتلك قدرة غير عادية على التواصل مع الناس وتحريك قلوبهم عندما كان يتكلم. ويقول المؤرخ ليرون بينيت عن دوجلاس: «كان يستطيع أن يجعل الناس تضحك على شخصية السيد الذي يقص على عبده واجبات الطاعة المسيحية، ويكاد يجعلهم يرون بأعينهم مذلة عذراء سوداء ينتهكها سيد قاسي أو يسمعون بكاء أم حرمت من طفلها. من خلاله كان الناس يستطيعون أن يبكوا ويلعنوا ويشعروا. لقد كان قادراً أن يجعلهم يعيشوا حياة العبيد وهم جالسين في أماكنهم يستمعون إليه».

التواصل العام والتواصل الخاص

لا يجب أن يحدث التواصل فقط عندما يتكلم القائد لمجموعات من الناس، ولكن يجب أن يتم التواصل بين الأفراد أيضاً. وكلما كانت العلاقة حميمة والتواصل بين القائد والأفراد قوياً، كلما أراد الناس أن يتبعوا هذا القائد وهذا مبدأ من أهم المبادئ التي علمتها لفريق العمل الذي يعمل معي خلال سنوات عديدة. وعادةً ما كان يتذمر فريق العمل الذي كنت أعمل معه في كنيسة سكاي لاين عندما كنت أقول لهم القول المأثور: «لن يبالي الآخرون كم تعرف حتى يعرفون كم تبالي». ولكنهم كانوا أيضاً يعرفون أنه قول صحيح. عندما تتواصل مع الآخرين على المستوى الشخصي والقلبي بحيث تصل لقلوبهم رسالة حقيقية مفادها أنك تريد أن تساعدهم بحق، عندئذ تكون لك مصداقية لديهم. ويستطيع القادة العظام التواصل على المستويين: مع الأفراد ومع جماعات المستمعين. وكان رونالد ريجان

من الأمثلة الواضحة على هذه الحقيقة، فقد كان اسم الشهرة الذي أطلق عليه خلال فترة رئاسته يعكس قدرته على التواصل مع مستمعيه فقد كان يطلق عليه: المتواصل العظيم The Great Communicator، لكنه كان أيضاً يمتلك القدرة على لمس قلوب الأفراد القريبين منه. وتقول كاتبة خطبه السابقة بيجي نونان أن الرئيس عندما كان يعود للبيت الأبيض من رحلات طويلة ويسمع فريق العمل بالبيت الأبيض أزيز طائرته الهليوكوبتر قادمة، فإنهم كانوا يتوقفون عن العمل. وتقول دونا إليوت أحد أعضاء فريق العمل: «كنا نشعر كما لو أن «بابا» جه! وكان هذا دليلاً على المشاعر التي كانت تجمع بينه وبين الأشخاص المقربين إليه.

ليس من الضروري أن تكون لديك الموهبة الطبيعية «الكاريزما» التي كانت لدى ريجان لتتواصل مع الناس، ففي بعض الأحيان سوف تجد لديك قدرة على التواصل مع أشخاص لم تكن تتوقع أن تتواصل معهم.

وقد تذكرت هذه الحقيقة مؤخراً عندما قرأت عن جنازة سوني بونو الذي بالرغم من نجاحه مؤخراً في مجال السياسة كعمدة لمدينة بالم سبرنجز وعضو في الكونجرس الأمريكي، إلا أن أغلب الناس يتذكرون بونو من خلال سني عمله في مجال الفن والإستعراض. وكان من النادر أن تسمع بونو يتحدث بجدية، بل كان دائم التهريج ويرتدي ملابس غريبة جعلته الموضوع المستمر لنكات زوجته شير. كما أن صوته في الغناء كان سيئاً جداً ولكنه كان يعرف كيف يتواصل مع الناس على المستوى القلبي. وفي يوم جنازته قال عنه نيوت جنجريش رئيس البرلمان:

كان شخص إن نظرت إليه غالباً ما تقول في نفسك: «لا يمكن أن يكون

هذا الإنسان من المشاهير». ثم بعد أن يبتسم ويقول جملة، لابد أن تقول في نفسك: «لا يمكن أن يكون هذا الإنسان شخص جاد». ولكن بعد أربع نكات وقصتين تسمعها منه لن يكون بوسعك إلا أن تفرغ مكنون قلبك له، وعندما يساعدك في حل مشاكلك تبدأ في أن تقول في نفسك عنه: «هذا الإنسان بالفعل شخص جاد في عمله وعميق في فكره لكنه يغطى قدراته الكثيرة بغطاء جميل من روح الفكاهة والمرح وبرغبة متواضعة في أن يجعلك تشعر أنك أكبر منه حتى يتمكن من خدمتك ويسهل تعاونك معه».

لقد استطاع بونو أن يستوعب قانون التواصل فقد كان يكسب قلوب الناس قبل أن يطلب مساعدتهم، وكان يعرف أنه عليك أن تلمس القلب بالأمل قبل أن تطلب اليد للعمل.

تواصل مع كل شخص على حدة

من المفاتيح الهامة في التواصل مع الآخرين هو أن تدرك أنه حتى في المجموعات الكبيرة، يجب أن تتواصل وتتعامل مع الناس كل على حدة بصورة فردية. وقد قال الجنرال شوارتسكوف هذه الملاحظة: «لقد رأيت قادة أكفاء عندما يقفون أمام فصيلة من الجنود لا يرون سوى فصيلة من الجنود. ولكن القادة العظام هم الذين يقفون أمام فصيلة من الجنود ليروا فيها ٤٤ فرد لكل منهم آمال وطموحات، ولكل منهم حياة خاصة، وكل منهم يريد أن يقوم بعمل صالح». لقد سنحت لي فرصة التحدث أمام أنواع رائعة من المستمعين خلال تاريخي المهني، وفي مرات تحدثت إلى مجموعات كبيرة تتراوح أعدادها بين ٦٠ و٧٠ ألف شخص يملأون مدرجات استاد كبير.

وعندما كان يسألني زملائي الذين يعملون في مجال إلقاء المحاضرات: «كيف بالله عليك تستطيع أن تتكلم لكل هذا العدد من الناس؟» والسر بسيط جداً وهو إنني لا أحاول أن أتكلم للآلاف ولكني أتكلم كما لو كنت أتكلم لشخص واحد فقط ـ هذه هي الطريقة الوحيدة للتواصل القلبي مع الناس.

هذه هي مهمة القائد

بعض من القادة لديهم مشكلة مع قانون التواصل لأنهم وخصوصاً القادة الذين يتمتعون بمناصب يعتقدون أن إقامة العلاقة مع القائد هي مهمة التابعين ويفكرون بطريقة أنا الرئيس، أنا الذي أملك المنصب وهم الموظفين، يجب أن يأتوا هم إليّ. ولكن القادة الناجحين الذين يطيعوا قانون التواصل دائماً ما يمسكون بزمام المبادرة أي أنهم يبدأون بأخذ الخطوة الأولى مع الآخرين، ويستمروا في بذل المجهود من أجل الإستمرار في بناء العلاقات. وهذا ليس أمراً سهلاً دائماً، ولكنه مهم من أجل نجاح المؤسسة لذا فعلى القائد أن يقوم به دائماً، مهما كانت العقبات.

لقد تعلمت هذا الدرس سنة ١٩٧٢ عندما واجهت موقفاً صعباً للغاية. لقد كنت في طريقي للإنتقال إلى لانكستر بولاية أوهايو لتولي مهمة قيادة إحدى الكنائس. وقبل أن أقبل الوظيفة، اكتشفت عن طريق أحد الأصدقاء أن الكنيسة قد مرت لتوها بمعركة كبيرة متعلقة بمشروع بناء، وكان يقود أحد الجماعات المتصارعة الشخص الأكبر تأثيراً في الكنيسة واسمه جيم بتز. وكان قائداً علمانياً منتخباً، وعرفت أيضاً أن جيم مشهور بكونه سلبياً بل ومتسلطاً أيضاً وكان يستخدم قدرته على التأثير لتوجيه الشعب لأوجه

لم تفيد المؤسسة دائماً. ولأن الراعي الرئيسي السابق كان قد تصادم أكثر من مرة مع جيم فهذا جعلني أوقن أنه لا توجد أمامي طريقة للنجاح في قيادتي للكنيسة إلا بأن أقيم علاقة جيدة مع جيم، لذا فأول ما فعلته عندما وصلت للمكان هو أني حددت موعد لمقابلته في مكتبي.

كان جيم رجلاً ضخم الجثة طوله حوالي ١٩٠ سم ووزنه حوالي ١٢٠ كجم ـ مما يعطي إيحاء أنه يستطيع أن يذهب ليصطاد دب وليس معه سوى عصا صغيرة. بإختصار كان منظره مخيفاً وكان يبلغ من العمر خمسة وستون عاماً بينما كان عمري أنا خمسة وعشرين سنة فقط. وعندما دخل، قلت له: «جيم أنني أعرف أنك صاحب التأثير في هذه الكنيسة وأريدك أن تعرف أنني سوف أبذل كل جهدي لبناء علاقة جيدة معك. أريد أن ألتقي بك كل ثلاثاء للغداء في فندق هوليداي إن لنتحدث في الموضوعات المختلفة المتعلقة بالكنيسة وطوال شغلي لموقع القيادة هنا، لن أتخذ أي قرار يمس الناس دون الرجوع لك، وأريد فعلاً أن أعمل معك». ثم أضفت: «ولكني سمعت أنك شخص سلبي جداً وتحب الحرب والصراع. فإذا قررت أن تعمل ضدي فسوف نكون في المواجهة مع بعضنا البعض، ولأنك تمتلك الكثير من التأثير فإني أعرف أنني سوف أنهزم في أغلب الأحوال. ولكنني أيضاً سوف أكون علاقات مع أعضاء الكنيسة وسوف أعمل على أن أجتذب المزيد من الناس للكنيسة، وسيأتي وقت يكون لدي تأثير أكبر منك».

واستطردت قائلاً: «ولكني لا أريد أن أتصارع معك فأنت تبلغ من العمر خمسة وستون عاماً، لنقل مثلاً أن أمامك عشرة أو خمسة عشر سنة أخرى من الصحة الجيدة والقدرة على الإنتاج. وإذا أردت يمكنك أن تجعل من

هذه السنوات أفضل سنوات عمرك، وتجعل من حياتك فعالة ومثمرة. إننا نستطيع أن نقوم بأمور عظيمة معاً في هذه الكنيسة والقرار لك».

عندما انتهيت من كلامي لم يقل جيم كلمة واحدة، بل قام من مجلسه واتجه نحو الردهة ثم توقف عند ماكينة المياه الباردة ليشرب. فتبعته وانتظرت. وبعد وقت طويل انتصب ثم استدار نحوي، وعندما فعل ذلك لاحظت دموع تنزل من عينيه ثم احتضني حضناً كبيراً وقال: «أنا في صفك، يمكنك الإعتماد على ذلك». وبالفعل كان جيم في صفي وبالفعل أيضاً عاش لعشرة سنوات أخرى، ولأنه كان مستعداً لمساعدتي أنجزنا إنجازات عظيمة في الكنيسة في هذه السنوات العشرة. ولكن لم يكن لكل هذا أن يحدث لو لم تكن لديّ الشجاعة لأحاول أن أتواصل مع هذا الرجل بمجرد وصولي لهذه الكنيسة.

كلما كان التحدي أمام العلاقة قوياً، كلما كانت العلاقة قوية

لا تقلل أبداً من أهمية بناء العلاقات مع الأشخاص قبل قيادتهم. فإذا سنحت لك الفرصة من قبل لدراسة حياة القادة العسكريين المشهورين، ربما ستلاحظ أن أفضلهم كان يمارس قانون التواصل بكل أمانة. وقد قرأت مرة أنه خلال الحرب العالمية الأولى في فرنسا قال الجنرال دوجلاس مكآرثر لأحد قادة الكتائب قبل تكليفه بمهمة جسورة: «سيادة الرائد عندما تأتيك الإشارة بالتقدم نحو القمة، أريدك أن تتقدم أولاً قبل رجالك. وإذا فعلت ذلك سوف يتبعونك». ثم انتزع مكآرثر وسامه الممتاز الذي على شكل صليب من على سترته وثبته في سترة الرائد. لقد كافأه على بطولته قبل أن يظهرها. وبالطبع قاد هذا الرائد كتيبته لإحتلال هذا المرتفع وتحقيق الهدف

العسكري المطلوب منهم.

وليست كل الأمثلة لتطبيق قانون التواصل من هذا النوع الدرامي المؤثر، فعلى سبيل المثال كان يقال عن نابليون بونابرت أنه كان يدرب نفسه دائماً على حفظ أسماء كل ضباطه ومعرفة أين يعيش وما هي المعارك التي خاضها معه من قبل. أما روبرت لي فكان معروف عنه أنه كان يزور الرجال في عنابر نومهم في الليلة السابقة للمعارك الكبيرة وغالباً ما كان يواجه تحديات اليوم التالي بدون أن يكون قد نال القسط الكافي من النوم. وحديثاً قرأت كيف كان نورمان شوارتسكوف يختلق الطرق المختلفة ليتواصل مع أفراد قواته. ففي الكريسماس سنة ١٩٩٠ خلال حرب الخليج، قضى اليوم بين الرجال والنساء الذين كانوا يقضون هذا العيد بعيدين عن أسرهم وفي سيرته الذاتية يقول: في يوم الكريسماس بدأت بزيارة معسكر «لوكهيد» وكان بعض الجنود قد جلسوا لتناول عشاء العيد ولم تكن الساعة قد تجاوزت الثانية عشر ظهراً! ولكنهم كانوا يتناولون العشاء في نوبات، وصافحت العديد من الأيدي. ثم ذهبت لمعسكر «إسكان» حيث كان هناك صالات طعام ضخمة «ميس» في الخيام، وعندما ذهبت للميس الأول وجدت صف طويل من الجنود ممتد من المدخل إلى داخل الخيمة فصافحت كل الموجودين في هذا الطابور الطويل وذهبت إلى بوفيه تقديم الطعام حيث صافحت الطهاة والمساعدين، وتمشيت خلال الخيمة موزعاً تهاني بالعيد على الطاولات المتراصة ثم ذهبت للميس الثاني والثالث وفعلت نفس الشيء. ثم عدت للميس الأول لأكرر نفس العملية حيث وجدت هذه المرة وجوهاً جديدة تماماً. ثم جلست مع مجموعة من الجنود وتناولت العشاء

معهم وخلال هذه الساعات الأربعة كنت قد صافحت أربعة آلاف يد.

لم يكن مفروضاً على شوارتسكوف أن يفعل ذلك ولكنه استخدم واحدة من أفضل الطرق للتواصل القلبي مع الآخرين وهذه الطريقة هي ما أسميه «المشي البطيء بين الجموع» وأقصد بهذا عدم الاجتياز بسرعة وسط الجموع، ولكن التوقف بينهم للتحية والتواصل بينهم. ربما يبدو ما أقوله سخيفاً أو غريباً ولكنها الحقيقة فالناس لن يبالوا كم تعرف إلا إذا عرفوا كم تبالي.

نتيجة التواصل

عندما يقوم القائد بأداء هذا الواجب وهو التواصل الشخصي مع الأشخاص، سيظهر هذا على الطريقة التي تعمل بها المؤسسة. فسوف تجد بين الموظفين شعوراً كبيراً بالإنتماء، كما ستوجد منظومة أخلاقية قوية للعمل بهذه المؤسسة، وتصبح رؤية القائد هي الأمر الذي يتطلع الجميع لتحقيقه، وهذا يصنع تأثيراً مدهشاً.

كما أنك قد ترى النتائج بطرق أخرى ففي يوم عيد الرؤساء **Boss Day** سنة ١٩٩٤ ظهر هذا البيان مدفوع الأجر بجريدة «الولايات المتحدة اليوم» **USA Today** في صورة خطاب موجه من موظفي خطوط طيران ساوثويست **South West Airlines** إلى العضو المنتدب هيرب كيليتشر:

نشكرك يا هيرب

لأنك تذكر اسم كل واحد فينا

لأنك ساندت فكرة النادي الذي أقمناه

لأنك ساعدتنا في تحميل الحقائب يوم عيد الشكر

لأنك قبلت كل واحد فينا (نعم كل واحد)

لأنك كنت تستمع إلينا

لأنك تدير خطوط الطيران الوحيدة الرابحة في البلاد

لأنك غنيت في حفلنا

لأنك تغني فقط مرة واحدة في السنة

لأنك تسمح لنا بارتداء شورتات وأحذية خفيفة أثناء العمل .

لأنك لعبت الجولف في مسابقة **LUV Classic** بضرب واحد فقط .

لأنك تغلبت في الحديث على سام دونالدسون

لأنك دفعت بهارلي دافيدسون إلى المركز الرئيسي .

لأنك صديق لنا ولست رئيساً فقط .

عيد رؤساء سعيد من كل واحد من موظفيك الـ ١٦ ألف .

إذا حصل القائد على إعلان مثل هذا عن مشاعر الحب التي يكنها له موظفوه، فهذا معناه أنه عمل بجد لكي يتواصل بصورة شخصية معهم. لا تقلل أبداً من شأن بناء جسور العلاقات بينك وبين الأشخاص الذين تقودهم، فهناك مقولة قديمة تقول: «لكي تقود نفسك استخدم عقلك، ولكن لكي تقود آخرين استخدم قلبك». هذه هي طبيعة قانون التواصل.

دائماً المس قلب الشخص بالأمل

قبل أن تطلب يديه للعمل.

{ ١١ }

قانون الدائرة الداخلية

تتحدد قدرة القائد من خلال المقربين له

في سنة ١٩٨١ عندما كنت أعمل كمدير تنفيذي في القيادة المركزية لكنائس نهضة القداسة في العالم تلقيت عرضاً رائعاً لقيادة واحدة من أكبر الكنائس في هذه الطائفة. كان اسم الكنيسة سكاي لاين وكانت تقع في سان دييجو بمنطقة كاليفورنيا. وكان لهذه الكنيسة تاريخ عريق فقد تأسست في الخمسينات على يد رجل عظيم اسمه أورفال بوتشر وكان ينوي التقاعد بعد أن كان قد قضى في هذه الكنيسة سبعة وعشرين عاماً لمس خلالها حياة الآلاف من الناس وكانت للكنيسة سمعة قوية على مستوى الولايات المتحدة كلها. لقد كانت كنيسة جيدة جداً ولكن كانت لديها مشكلة واحدة وهي أنها لم تختبر أي نمو منذ سنوات عديدة فبعد أن وصلت لتعداد أكثر قليلاً من ألف شخص. توقفت عن النمو.

وبعد أول اجتماع لي مع مجلس الكنيسة أيقنت أن سكاي لاين هي المكان الذي يجب أن أكون فيه. وبسرعة اتصلت بزوجتي مارجريت وقلت لها أن تبدأ في حزم أمتعتنا والتحضير للانتقال إلى سان دييجو. وخلال رحلتنا من أقصى البلاد لأقصاها، بدأت أفكر في المهمة التي تنتظرني. وكنت أتطلع بشوق حقيقي لتحدي قيادة هذه الكنيسة لمستوى آخر من النمو وبعد أن وصلنا اجتمعت مع كل واحد من أعضاء الفريق لأقيم ما هي القدرات الفردية

التي لديهم. وبسرعة شديدة اكتشفت لماذا لم تنم كنيسة سكاي لاين. لقد كان الفريق أناس طيبون ولكنهم لم يكونوا قادة جيدون. ومهما فعلته معهم لن يقدروا أن يأخذوا هذه المؤسسة للمكان الذي نريد أن نذهب إليه. فالإمكانية التي لدى أي قائد تتحدد وفق المجموعة التي حوله. فهي إما تمكنه من أن يكون له تأثير أفضل وإما أن تحد من تأثيره.

ثلاث مستويات للنمو الجديد

كانت المهمة الملقاة على عاتقي واضحة تماماً. كان عليَّ أن استبدل القادة الضعاف بقادة أفضل وكانت هذه هي الطريقة الوحيدة للتعامل مع الموقف. وفي ذهني قمت بتقسيم الأشخاص إلى ثلاثة مجموعات تبعاً لقدراتهم القيادية. في الثلث الأخير وضعت أقل الأشخاص من حيث المواهب القيادية ومن حيث درجة مساهمتهم في نمو المؤسسة وكان واضحاً أمامي أنه بالإمكان الاستغناء عنهم مباشرة حيث أن تأثير تركهم للمؤسسة سيكون في أغلب الأمر إيجابياً وهكذا استبدلتهم على الفور بأفضل قادة استطعت العثور عليهم.

وفي الثلث الأوسط وضعت من اعتبرتهم من المتوسطين وبدأت في استبدالهم واحداً واحد بتعيين أفضل قائد أستطيع العثور عليه مكان أضعفهم وهكذا استغرق الأمر سنة حتى استبدلت الثلث الأوسط بأكمله. وخلال السنوات الثلاثة الأولى كنت قد غيرت فريق العمل كله باستثناء اثنين فقط من المجموعة القديمة. ولكون الدائرة الداخلية قد خطت خطوة نحو مستوى جديد من القيادة. كانت المؤسسة كلها على استعداد أن تخطو هذه الخطوة ففي هذا الفريق الجديد كان أضعف القادة أقوى من أقوى قائد في المجموعة القديمة. واستمر الفريق في النمو واكتساب القوة والقدرة مع الوقت، وكنت استثمر الكثير من وقتي لأجعل من هؤلاء القادة قادة أفضل.

وفي كل مرة كان يترك الفريق أحد الأعضاء كنت أبحث عن بديل أفضل.

وهكذا بدأ تأثير هذه التغييرات يظهر على كنيسة سكاي لاين فبمجرد أن قمت بهذه التغييرات المبدئية سنة ١٩٨١ بدأنا في النمو مرة أخرى. وخلال أقل من عشرة سنوات وصلنا لثلاثة أضعاف عددنا السابق وقفزت ميزانيتنا السنوية من ٨٠٠ ألف دولار إلى ٥ ملايين دولار في السنة.

لقد كان هذا النمو والنجاح الذي اختبرناه في كنيسة سكاي لاين نتيجة مباشرة لما أسميه قانون الدائرة الداخلية فعندما أصبح لدينا فريق العمل المناسب قفز تعدادنا للسحاب وفي سنة ١٩٩٥ عندما تركت الكنيسة تطلع قادة آخرون من كل أرجاء البلاد لتعيين القادة المحوريين الذين كانوا يعملون معي في سكاي لاين. لقد لاحظوا قوة قانون الدائرة الداخلية وأرادوا هم أيضاً أن يعينوا أفضل من يمكنهم أن يجدوهم لرفع من قدرات مؤسستهم وتأثيرهم هم كقادة.

المضي بالمؤسسة إلى مستوى جديد

المجموعة الجديدة

أفضل القادة	٣ ←	إدخال القادة الجدد على ٣ مراحل
قادة أفضل	٢ ←	
قادة جيدون	١ ←	
الثلث الأفضل	٣ →	إخراج القادة القدامى على ٣ مراحل
الثلث المتوسط	٢ →	
الثلث الأسوأ	١ →	

المجموعة القديمة لكل مؤسسة دائرة داخلية

لاحظ أي مؤسسة في أي مجال سوف تجد قانون الدائرة الداخلية يعمل بوضوح. وعلى سبيل المثال قام فريق فلوريدا مارلينز للبيسبول في سنة ١٩٩٧ بتجميع عدد كبير من اللاعبين الممتازين. فماذا كانت النتيجة؟ كانت أنهم حصلوا على الدوري في هذه السنة ولكن بمجرد انتهاء الموسم بدأوا في تفكيك الفريق وباعوا أفضل اللاعبين بأثمان باهظة. فكانت النتيجة هي هبوط ملحوظ لمستوى أداء الفريق. إن طاقة القائد وبالتالي طاقة المؤسسة كلها تتحدد وفق نوعية الدائرة الداخلية المحيطة به.

وهذا يجعلني أتعجب من الذين لا يزالوا يستخدمون أسلوب «البطل الأوحد» نموذجاً لهم في القيادة ومن ضمن أفضل الأمثلة على عدم واقعية هذا النموذج ما نجده في كتاب الروح الأمريكية للورانس ميلر. «غالباً ما تحل المشاكل بنفس الطريقة. البطل الأوحد راعي البقر القوي وصديقه الهندي المخلص ... يدخلون ممتطين صهوة جواديهما إلى البلدة الصغيرة، ويقف راعي البقر المجهول الهوية مغطياً وجهه بقناع يخفي خلفه شخصيته الغامضة وخلفيته التي لا يعرفها أحد وأسلوب حياته المختلف عن الجميع كما أنه لا يختلط أبداً بمن يساعدهم. ولعل قوته مستمدة من الغموض الذي يحيط نفسه به. وخلال عشرة دقائق فقط يفهم البطل المشكلة ويحدد من هم الرجال الأشرار ويخرج ليقبض عليهم. وفوراً يتفوق عليهم بذكائه وفطنته ويضعهم خلف القضبان. وفي النهاية غالباً ما نشاهد هذا المشهد المؤثر عندما يقف الضحايا الأبرياء أمام مدخل مزرعتهم أو في ميدان البلدة متعجبين ومسرورين لأنهم قد أنقذوا في النهاية.

هذا ليس سوى «كلام فارغ» .. لا يوجد قادة من نوعية البطل الأوحد هذا. فكر بها للحظات .. لو كنت وحيداً كيف تكون قائداً؟ من تقود إذاً؟

لقد كان وارين بينيس الخبير بشئون القيادة محقاً عندما قال: «يقوم القائد بالبحث عن القوة الحقيقية في المجموعة كما أنه يساعد أعضاءها أن يجدوا هذه القوة في أنفسهم». فكر في أكثر القادة تأثيراً فستجد أنهم أحاطوا أنفسهم بدائرة داخلية قوية وقد ذكرني صديقي جوزيف فيشر بهذه الحقيقة عندما كان يتكلم عن التأثير الذي أحدثه المبشر بيلي جراهام فنجاحه كان نتيجة لدائرة داخلية مدهشة: روث بيل جراهام، جرادي ولسن، كليف باروز، وجورج بيفرلي شي. لقد جعلوه أفضل مما لو كان بمفرده. يمكنك أيضاً أن تقول نفس الشيء عن الرئيس رونالد ريجان الذي بقى في الرئاسة لفترتين رئاسيتين. لقد كان ناجحاً لأنه أحاط نفسه بأشخاص جيدين.

لا يفعل من هم الأفضل ما هو أفضل دائماً

في إحدى المؤتمرات عندما كنت أعلم عن قانون الدائرة الداخلية. جاءني شخص اسمه أشلي راندال من وودباين بولاية جورجيا ليتكلم معي خلال فترة الراحة وقال: «جون، أنت محق فيما قلته عن قوة الاختلاط بالأشخاص الجيدين أنا مثلاً من محبي رياضة ركوب الدرجات كثيراً وأتابع أخبار أبطال هذه الرياضة. وفي سباقات التحمل الطويلة مثل سباق فرنسا الدولي مثلاً، غالباً ما يفوز الشخص الذي يسابق مع فريق قوي. ربما لا يكونوا الأوائل في نهاية كل يوم، ولكنهم غالباً ما يكونوا بين الأوائل. وأضاف، لقد وجدت بنفسي أن هذا صحيح تماماً فقد اشتركت في بعض من سباقات الثلاثي

(التي تشتمل على السباحة والجري وركوب الدراجات) وأستطيع أن أشهد أنني كنت أسبح وأركب الدراجة وأجري في يومَ السباق أفضل بكثير من أي يوم آخر وقت التمرين، وهذا لأني محاط بسباحين وراكبي دراجات وعداءين على أعلى مستوى».

غالباً ما تستطيع أن تحدد ما إن كان أحد القادة قد أتقن قانون الدائرة الداخلية أم لا، وعلى سبيل المثال جاك ويلش رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب لشركة جنرال إليكتريك، لا يترك أبداً للظروف أمر تكوين الدائرة الداخلية من كبار قادة المؤسسة. ومنذ أن تولى قيادة هذه المؤسسة سنة ١٩٨١ كان بنفسه يقرر ما هي الدائرة الداخلية من المديرين التنفيذيين المحيطة بكل مدير عام في مؤسسته وهذا يعني ما مجموعه خمسمائة فرد.

القيمة الكامنة في اختيار أفضل الأشخاص في الدائرة الداخلية

يجب على القائد أن يحاول أن يكون مجموعة داخلية من أفراد المؤسسة نفسها ولكن هذا ليس ممكناً دائماً كما كان الحال في قصتي مع كنيسة سكاي لاين ولكن إن حدث ذلك فهذا هو الوضع المثالي. ويؤمن مدير شركة هلويت باكارد للكمبيوتر ند بارنهولت أن المؤسسات غالباً ما تحتوي على ثلاث نوعيات من الأشخاص فيما يتعلق بردود أفعالهم تجاه القيادة وتأثيرها:

١ـ من يستوعبون القيادة فوراً ويتحركون بسرعة في الاتجاه الصحيح.

٢ـ المتشككون الذين لا يعرفون كيف يتعاملون مع القيادة.

٣ـ من يبدءون بالمفاوضات والمجادلات ويتمنون غياب القيادة.

ويقول بارنهولت أنه قضى أغلب وقته مع هؤلاء الذين كانوا أكثر الناس سلبية محاولاً إقناعهم بالتغيير. أما الآن فهو يقول انه يقضي أغلب وقته المجموعة الأولى محاولاً أن يستثمر فيها والواقع أن مثل هذا التوجه يفيد كثيراً على المدى البعيد.

ربما تتساءل عن الكيفية التي ينبغي أن تطبق بها هذا القانون في مؤسستك، وأريد أن أقول لك أنك ينبغي أن تجلب خمسة أنواع من الناس إلى دائرتك الداخلية. كل منهم يستطيع أن يضيف قيمة مهولة لك وللمؤسسة.

١. قيمة كامنة ـ الذين لديهم القدرة أن يقيموا أنفسهم قادة.

القدرة الأولى التي يجب على كل القادة أن يبحثوا عنها في من يضموهم للدائرة الداخلية هي قدرة الشخص على قيادة وتحفيز وتطوير نفسه.

٢. قيمة إيجابية ـ الذين لديهم قدرة على رفع الروح المعنوية في المؤسسة

فيما يلي قصيدة قديمة كتبتها إيللا ويلر ويلكوكس اعتادت أمي أن تتلوها عليّ:

يوجد على الأرض اليوم نوعان من الناس في كل الشعوب وكل الأجناس. ليس الطيب والشرير، لأن من الأمر الواضح أن الطيب نصفه شرير وللشرير نصف صالح. لا، بل أن كل من يعيشون ويحلمون إما من يحملون أو من ينحنون لذا فإن قيمة الأشخاص باستطاعتهم رفع آخرين وتقوية الروح المعنوية في المؤسسة التي يعملون بها هي قيمة لا تقدر بمال.

٣ـ قيمة شخصية ـ الذين يستطيعون أن يشجعوا الآخرين

قال لي أحد الأصدقاء ذات مرة، «على القمة غالباً ما ستشعر بالوحدة لذلك، يجب أن تعرف جيداً لماذا أنت هناك». وهذا صحيح فالقادة يحملون حملاً ثقيلاً وعندما تكون في المقدمة فأنت عادة هدف سهل. وما تحتاجه ليس فقط أن تعرف لماذا أنت هناك ولكنك تحتاج أيضاً ألا تكون وحدك هناك. ولهذا فإني أقول «على القمة غالباً ما ستشعر بالوحدة، لذلك خذ شخص آخر معك».

فمن عساه يكون أفضل من شخص يرفعك ليس بطريقة أن يكون «موافقاً» دائماً ولكن بأن يكون شخص صلب مساند ومشجع وصديق؟ لقد وعى هذه الحقيقة سليمان النبي عندما قال: «الحديد بالحديد يحد والإنسان يحدد وجه (ذهن) صاحبه»١ لذلك عليك أن تعمل على أن تضم في دائرتك الداخلية أشخاص يطورون منك.

٤ـ قيمة تكاثرية ـ الذين يقيمون آخرين

يعلق ممثل الإذاعة الكوميدي فريد ألن على مقدم البرامج التلفزيونية إد سوليفان قائلاً:

«إنه كالذباب يحوم حول المواهب». وبالرغم من أنه كان يقول هذا بصورة ساخرة كانت مقولته هذه في غاية الحكمة والصدق. لقد كانت عينا سوليفان مدربة على رصد المواهب وكان ماهراً في اجتذاب الموهوبين لبرنامجه. وكثير من المثلين الكوميديين والمجموعات الموسيقية التي اشتهرت خلال الستينات يمكننا إذا اقتفينا بداياتهم الأولى أن نجد بدايات نجاحهم كانت مع برنامج إيد سوليفان. لذا عندما تريد أن

تصنع لنفسك دائرة داخلية احترم قيمة الأشخاص القادرين على تطوير الآخرين.

٥. **قيمة مختبرة - هؤلاء الذين يقيمون قادة قادرين بدورهم على إقامة غيرهم**

أعظم قيمة لدي أي قائد هو أنه يستطيع أن يقيم قادة. فهذا يؤدي إلى قيادة متعددة الأجيال (ويمكننا ملاحظة قوة هذا فيما نسميه بقانون النمو الانفجاري).

لا تكف أبداً عن تطوير دائرتك الداخلية

في كتابي تنمية القائد الذي بداخلك ٢ كتبت كيف قمت بمراجعة حياتي عندما بلغت الأربعين. في ذلك الوقت كانت لا تزال لدي رغبة في أن أستمر في التقدم لمستويات أعلى من القيادة والتأثير ولكني لاحظت أنني بالفعل قد رفعت من كفاءة وقتي على أقصى ما أستطيع وبدا لي أنه من المستحيل تركيز أولوياتي أكثر من ذلك، فأنا بالفعل لا أفعل إلا الضروري جداً. باختصار، لاحظت أنني لا أستطيع أن أعمل بجد أو بتنظيم أكثر من ذلك. ولم يترك لي هذا سوى اختيار واحد: هو أن أتعلم أن أعمل من خلال آخرين. وكان ذلك هو اليوم الذي فيه فهمت قانون الدائرة الداخلية. ومنذ ذلك الوقت، ألزمت نفسي ألا أتوقف عن تنمية الدائرة الداخلية المحيطة بي. فبدأت أعين أفضل من أستطيع أن أجدهم من عاملين. وأستثمر فيهم بأقصى ما أستطيع وأوكلهم على أقصى ما أستطيع من مسئوليات.

كانت سنة ١٩٩٤ هي السنة التي وجدت فيها واحداً من أفضل أعضاء دائرتي الداخلية ..في ذلك الوقت كانت شركة إنجوي لخدمات الوكالة ٣

وهي الشركة الثانية التي أسستها قد بلغت السنتين من عمرها ولم تكن ناجحة بشكل كبير. كانت ناجحة في القيام بدورها في تقديم المشورة المالية، ولكنها لم تكن تنمو بالسرعة الكافية وبالتالي كانت تخسر مادياً وشعرت أني أحتاج لقائد جيد. وكان ديك بيترسون، رئيس شركتي الأولى مشغولاً جداً بالعمل في INJOY . ولم يكن لدي الوقت لأقودها بنفسي، مع برنامجي المزدحم بالمحاضرات وكنيسة من ٣٥٠٠ (وفريق عمل من أربعين شخص) بالإضافة إلى أسرة وولدين في الدراسة الثانوية.

في ذلك الوقت قررنا أنا وديك أن نذهب إلى سياتل. لطلب المشورة من ديف ساثرلند وهو أحد المديرين التنفيذيين في IBM وله تاريخ متميز في التسويق وقدرات قيادية عظيمة حتى أنني أعتبره من أفضل العقول الاستراتيجية التي قابلتها في حياتي. وكنت قد تعرفت من قبل على ديف بصورة عابرة كما كانت لديه بعض الخبرة في التعامل مع ISS لذا فقد وافق على الجلوس معي والحديث كنوع من الخدمة التي يؤديها لصديق بالإضافة إلى أن هذا الرجل يؤمن برسالتنا فقد قمنا من قبل بتقديم بعض المساعدة لكنيسته وراعيها. وقبل الاجتماع بعدة أسابيع، زودته بكل المعلومات التي ظننت أنه بحاجة لأن يعرفها ليمدنا بالمشورة السليمة. وطلبت منه أن يفكر ماذا يفعل لو كان في مكاننا ويريد أن يخطو بهذه الشركة خطوة أخرى نحو مستوى أعلى.

وعندما جلسنا معاً في غرفتي بالفندق في سياتل، بدأ ديف يلقي أمامنا استراتيجية مذهلة للشركة. حيث استطاع ديف أن يعرف بالتحديد ما الذي يجب أن يتم لكي تتحرك الشركة لمستوى أعلى وبعد ثلاثين دقيقة من

الحديث صدمتني هذه الفكرة وهي أن ديف هو الشخص الذي يمكنه أن يقود هذه الشركة. فقلت له: «ديف، أريد أن أعينك أنت لتقود هذه الشركة». تجاهل ديف ما أقول واستمر يشرح خطته وبعد ذلك بساعة أعدت عليه العرض فتجاهلني مرة أخرى، واستمر في عرض خطته على ديك وعلي. وفي النهاية وبعد أن قضينا في هذا الأمر أربعة ساعات، قلت له مرة ثالثة: «ديك ألا تسمعني؟ أنني أقول لك أني أريدك أنت أن تقود SSI لماذا تتجاهلني؟»

عند هذه النقطة فقط تعامل مع عرضي بجدية. صحيح أنني لا أملك الكثير الذي أستطيع أن أقدمه لديف. الذي كان من أعلى قمم IBM في الولايات المتحدة بينما كل ما أملكه هو شركة صغيرة وحلم كبير. ولكن بسبب قانون الدائرة الداخلية أيقنت أن قدراتي وقدرات مؤسستي سوف تعلو لعنان السماء لو أصبح ديف عضواً في فريقنا. وعندما عرضت عليه المرتب، أدرك كم أني جاد فيما أعرض وبالرغم من أن المبلغ الذي عرضته عليه كان أقل مما يحصل عليه فعلاً إلا أنه قبل العرض. واليوم تعتبر ISS أسرع شركة من نوعها نمواً وثاني أكبر شركة للاستشارات المالية في أمريكا. لقد تقدمت الشركة بالفعل نحو مستوى آخر جديد وكل ذلك بفضل ديف ساثرلند وليس ذلك فقط، فقد أدخل ديف طريقة تفكيره الاستراتيجية لإدارة كل من شركاتي الأربعة.

وديف ساثرلند واحد من مجموعة من القادة المحوريين تزيد قليلاً على عشرة أفراد استطعت أن أضمهم لدائرتي الداخلية التي قضيت السنوات العشرة الأخيرة أنميها وأطورها منذ أن بلغت الأربعين. وفي هذه الدائرة يتزامل ديف مع ديك بيترسون مدير شركة INJOY ودان ريلاند وتيم

إلمور الزميلان القديمان الذين أشعر أنهم مثل ذراعي اليمين واليسار فيما يتعلق بتنمية للقادة وظل ثلاثتهم معي ما يزيد على عشرة سنوات ثم بعض من القادة الأحدث مثل رون ماكمانس، وكريس فراير رئيسي الشركتين الأخريين ومساعدتي لندا إيجرز وهي تقوم بما يشبه المستحيل فيما يتعلق بمواعيدي واحتياجاتي التنظيمية يومياً بينما يقوم تشارلي ويتزل المسئول عن الكتابة بعمل ما يلزم حتى أستمر في إنتاج الكتب بالرغم من جدولي المزدحم.

وفي الطريق قادة آخرين واعدين مثل المديرين الشباب ديف جونسون وكيفين سمول ولاري فيجروا وهم يعملون بجد لكي يصبح لشركة INJOY أكبر تأثير ممكن. وبالطبع لا يمكنني أن أنسى صديقي العزيز جيم دورنان، وأخي لاري ماكسويل وأفضل صديقة لي في العالم كله - زوجتي مارجريت.

يقول لي أياكوكا أن النجاح لا يأتي مما تعرفه بل ممن تعرفهم والطريقة التي تقدم بها نفسك لمن تعرفهم وهذه مقولة فيها كثير من الحقيقة فيجب علي أن أقول أنني بوركت بفريق عمل غير عادي ولكني لم أنته بعد من بناء الفريق بل سوف أستمر في بناءه وإضافة المزيد من القادة المتميزين خلال على الأقل عشرة سنوات قادمة. أنني أدرك أن لدي من القدرة الكامنة ما لم أصل إليه بعد وأوقن أنني إن كنت سأصل في يوم من الأيام علي أن أحيط نفسي بأفضل الناس فهذه هي الطريقة الوحيدة للوصول. هذا هو قانون الدائرة الداخلية.

{ ١٢ }
قانون التفويض
القادة الذين يشعرون بالأمان يمنحون السلطة لغيرهم

أعتقد أنه لا يوجد من لم يسمع عن هنري فورد فهو الشخص الذي قام بتجديدات ثورية في مجال صناعة السيارات مما جعله أحد أساطير المال والأعمال في الولايات المتحدة وفي سنة ١٩٠٣ اشترك في تأسيس شركة فورد للسيارات مؤمناً أن مستقبل السيارات يقع في جعلها متاحة للرجل العادي في أمريكا ويقول هنري فورد:

سوف أقوم ببناء سيارة للجماهير يكون حجمها كبير بما يكفي لأن تكون سيارة الأسرة، وصغيراً بما يكفي ليستطيع شخص بمفرده العناية بها. سوف تكون مبنية بأفضل المواد، ويبنيها أفضل من أستطيع توظيفهم من رجال. ووفقاً لأفضل وأبسط تصميم هندسي يمكن للهندسة الحديثة أن تقدمه ومع كل هذا ستكون بأرخص سعر ممكن بحيث يمكن لأي شخص يتقاضى مرتب جيد أن يمتلك واحدة منها ـ ويستمتع مع أسرته ببركة قضاء ساعات من المتعة بالقيادة وسط الطبيعة الجميلة التي صنعها الله.

وبالفعل استطاع هنري فورد أن يحقق هذه الرؤية من خلال طراز T الذي غير من شكل الحياة الأمريكية في القرن العشرين وبحلول سنة ١٩١٤ كان فورد قد أنتج حوالي ٥٠٪ من كل السيارات التي تجري على طرقات الولايات

المتحدة وأصبحت شركة فورد للسيارات قصة نجاح أمريكية مثيرة.

فصل مجهول من القصة

ولكن قصة فورد لم تكن دائماً قصة النجاح والإنجاز وأحد أسباب ذلك أنه لم يستخدم قانون التفويض. لقد وقع فورد في غرام الطراز T حتى أنه لم يرد أن يغيره أو يطوره كما لم يسمح لأحد أن يمس حتى صاج هذه الطراز، وفي أحد الأيام عندما فاجأته مجموعة من مصمميه بماكيت لنموذج جديد مطور ما كان منه إلا أنه انتزع أبوابه من مفصلاتها وراح يحطم النموذج بيديه العاريتين. ولمدة ما يقرب من عشرين سنة لم تقدم فورد إلا طرازاً واحداً وهو الطراز T الذي صممه فورد بنفسه. وأخيراً سنة ١٩٢٧ اقتنع على مضض أن يقدم طرازاً آخر فصممت الشركة الطراز A ولكنه كان متخلفاً جداً عن المنافسين فيما يتعلق بالتجديدات التقنية في ذلك الوقت.

وهكذا بعد أن كانت شركة فورد قد بدأت بداية مبهرة وكان لها ذلك النصيب الوافر من سوق السيارات الأمريكي الذي جعل هناك فارقاً كبيراً بينها وبين منافسيها، أخذ نصيب شركة فورد في السوق في التضاؤل التدريجي حتى أنه في عام ١٩٣١ وصل إلى ٢٨٪ فقط.

لم يستطع هنري فورد أن يكون القائد الذي يقوم بتفويض السلطة لمن هم تحته في سلم القيادة بل كان يقلل من شأن قادته ولا يفوضهم في أي شيء دون أن يكون فوق رؤوسهم بالإضافة لذلك أسس هنري فورد ما أسماه بالقسم الاجتماعي في شركته للإشراف على الحياة الخاصة لموظفيه. ومع تقدمه في السن صار فورد أكثر تطرفاً ففي مرة من المرات دخل إلى قسم الحسابات بالشركة وحمل دفاتر الشركة وألقاها في الشارع قائلاً: «فقط

ضعوا النقود التي نحصل عليها في برميل وعندما تأتي شحنة من المواد الخام مثلاً مدوا أيديكم للبرميل وخذوا من النقود وادفعوا ثمن الشحنة». كما بدأ في تكريس المزيد من وقته وماله في مشاريع تافهة مثل الزراعة التجريبية لمئات من الأنواع المختلفة لفول الصويا.

ربما كانت أغرب تعاملات فورد هي مع موظفيه التنفيذيين وبالأخص ولده إدسل الذي عمل في الشركة منذ أن كان صبي صغير. وكلما كان تطرف فورد الأب يزداد كان إدسل يبذل مجهوداً متزايداً ليحافظ على الشركة مستمرة ولولا هذا المجهود الذي بذله إدسل لكانت فورد قد خرجت تماماً من السوق في الثلاثينات. وفي النهاية عين فورد ابنه إدسل رئيساً للشركة وأعلن أن مستقبل شركة فورد للسيارات سيبدو أكثر إشراقاً تحت قيادة إدسل. ولكن في الوقت نفسه كان يقلل من سلطة إدسل ويساند قادة آخرين في المؤسسة وفي كل مرة كان يظهر قائد واعد في المؤسسة كان هنري يقوم بتحطيمه. وبالتالي ظلت الشركة تخسر أفضل موظفيها، أما من بقوا من الموظفين الجيدين فبقوا فقط من أجل إدسل لأنه كانوا يقولون في أنفسهم أن في يوم من الأيام سيتوفى هنري العجوز، ويتولى إدسل ويضع الأمور في نصابها الصحيح ولكن هذا لم يحدث ففي سنة ١٩٤٣ توفي إدسل في سن التاسعة والأربعين.

هنري فورد آخر

وبسرعة ترك هنري فورد الثاني (٢٦ سنة) وهو الابن الأكبر لإدسل وظيفته في البحرية، وعاد إلى ديربورن بولاية ميشيجان ليتولى إدارة الشركة. في البداية واجه هنري الصغير معارضة من الحرس القديم الموالي

لهنري فورد الجد ولكن خلال سنتين، استطاع أن يحصل على مساندة عدداً من الأشخاص المؤثرين وحصل على تأييد مجلس الإدارة علماً بأن أمه كانت تمتلك وحدها ٤١٪ من أسهم الشركة واستطاع أن يقنع جده بأن يتقاعد ليصبح هنري فورد الحفيد هو رئيس الشركة.

وتولى هنري الشاب قيادة شركة فورد للسيارات التي لم تحقق أي ربح منذ خمسة عشر سنة بل في ذلك الوقت كانت الشركة تخسر مليون دولاراً في اليوم الواحد!

أدرك المدير الشاب أنه في موقف لا يحسد عليه فبدأ في البحث عن قادة جدد ولحسن الحظ قامت مجموعة من القادة بالتحرك نحوه وكانت تتألف من عشرة أشخاص يرأسهم الكولونيل تشارلز «تكس» ثورنتون، الذي قرر أن يعمل معه بعد خدمته العسكرية خلال الحرب العالمية الثانية وكان مساهمة هؤلاء القادة لشركة فورد مساهمة كبيرة. فخلال السنوات التي تلت، تولى ستة من هذه المجموعة منصب نائب الشركة واثنين منصب الرئيس.

أما الفوج الثاني من القادة فجاء مع دخول إيرني بريتش وهو موظف تنفيذي يمتلك خبرة طويلة في جنرال موتورز وهو رئيس سابق لشركة بندكس للطيران. وعينه هنري الصغير ليكون النائب التنفيذي للرئيس. وبالرغم من أن منصب بريتش كان تحت هنري إلا أنه الجميع كانوا يتوقعون أنه سوف يتولى السلطة الفعلية ويقلب الشركة رأساً على عقب وهذا ما حدث. فبسرعة عين بريتش أكثر من ١٥٠ موظفاً تنفيذياً ممتازاً ممن كانوا يعملون في جنرال موتورز وبحلول ١٩٤٩، وضعت فورد أقدامها مرة

أخرى على طريق النجاح وفي هذه السنة باعت الشركة أكثر من مليون سيارة فورد وميركوري ولنكولن وهي الطرازات التي حققت أعلى المبيعات منذ الطراز T .

من هو الرئيس هنا؟

لو كان هنري فورد الثاني قد استمر في تطبيق قانون التفويض، ربما كانت شركة فورد ستكبر حتى تحتوي في النهاية جنرال موتورز وتصبح مجدداً شركة السيارات رقم واحد في أمريكا. ولكن الحقيقة هي أن القادة الذين يشعرون بالأمان هم فقط الذين يطبقون قانون التفويض ويسمحون بقادة آخرين أن يكبروا بجانبهم. أما هنري فورد الثاني فقد شعر بالتهديد فقد كان نجاح كل من إيرني بريتش ولويس كروسو (وهو موظف أسطوري استطاع بريتش أن يجتذبه من جنرال موتورز) يصيب هنري الثاني بنوع من القلق على منصبه في فورد فلم يكن منصبه مبنياً على تأثيره بل على اسمه وعلى سيطرة أسرته على أسهم الشركة.

لذا بدأ هنري في الإيقاع بين كبار موظفيه فكان على سبيل المثال يدعو ثورنتون في مكتبه ويشجعه على انتقاد زميله كروسو وبعد فترة كان كروسو يضيق بعدم طاعة ثورنتون ويطلب من بريتش أن يفصله فيفصله. ثم يبدأ فورد في مساندة كروسو، الذي من المفترض أنه يعمل تحت قيادة بريتش وهكذا. ويصف بيتر كولبير كاتب قصة حياة هنري فورد الثاني هذا الأسلوب قائلاً:

أعلنت غريزة حب البقاء لدى هنري عن نفسها من خلال مزيج من لدهاء الممزوج بالضعف. لقد كان يمنح كروسو السلطة ليفعل ما يشاء

ويحجب رضاه عن بريتش مسانداً مساعده وهكذا استطاع الإيقاع بين الرجلين الذين يرجع لهما فضل نجاح فورد. وبرغم أن هنري قد فقد ثقته ببريتش إلا أنه أبقاه في الإدارة رسمياً لأن هذا من شأنه أن يزيد من قدرة هنري على المناورة كما أن وجود بريتش في موقع السلطة فوق كروسو كان يمكن هنري أيضاً من تحجيم سلطة كروسو.

وأصبح هذا هو نمط قيادة هنري فورد الثاني ففي كل مرة يحصل أي موظف على سلطة أو تأثير كان فورد يقلل من سلطته بأن ينقله في منصب أقل تأثيراً كما يبدأ في استمالة ومساندة من هم تحته، أو ربما يهينه علناً. واستمر هذا النمط طول فترة حياة هنري الثاني وقد علق على هذا أحد الرؤساء المستقيلين من فورد وهو لي أياكوكا: «إن لهنري فورد عادة سيئة وهو أنه يتخلص من القادة الأقوياء».

فـرِّق ... تَسُـدْ

وقبل أن يصبح أياكوكا نفسه هدفاً لسياسات هنري يقول أياكوكا أن هنري وصف له فلسفته في القيادة ذات مرة قائلاً: «لا تجعل من يعملون معك يشعرون بالراحة بل افعل دائماً عكس ما يتوقعون. اجعلهم دائماً قلقين وغير متزنين».

لقد فشل كل من هنري فورد الجد والحفيد في أن يطبقا قانون التفويض وبدلاً من البحث عن القادة وبناءهم وإمدادهم بكل الموارد المتاحة وتفويض السلطة والمسئولية لهم وإطلاقهم أحرار للعمل والإنجاز مارسوا كل أنواع التقليل من شأن قادتهم وذلك بسبب شعورهم الدفين بعدم الأمان. ولكن إن كنت تريد أن تكون قائداً ناجحاً يجب أن تكون ممن يفوضون السلطة

ويمنحون القوة لمن حولهم. لقد أدرك تيودور روزفلت هذه الحقيقة عندما قال: «إن أفضل مدير هو الشخص الذي يمتلك الحاسة التي بها يختار أفضل الرجال ليقوموا بما يريد من مهام وضبط النفس الكافي ليمنع نفسه من التدخل في طريقة قيامهم بهذه المهام».

معوقات التفويض

يؤكد كل من المحللين المختصين بعلم القيادة، لين ماكفارلاند ولاري سين وجون تشايلدرس أن نموذج القيادة الذي يقوم بالتفويض ومنح السلطة هو النموذج الذي يبتعد عن نموذج «السلطة النابعة من المنصب» إلى النموذج الذي يحصل فيه كل الناس على مناصب قيادية حتى يتمكنوا من المساهمة بأقصى كفاءة لهم. فلكي يصل الشخص لأقصى طاقته يجب أن تعطيه المسئولية والتفويض. أما عندما لا يقوم القائد بتفويض من حوله فإنه يخلق معوقات للنجاح داخل مؤسسته لا يستطيع رجاله أن يتخطوها وإذا ظلت هذه المعوقات وتلك السدود لفترة طويلة من الزمن فإنهم يشعرون باليأس والإحباط، أو يتركون المؤسسة ويذهبون لمؤسسة أخرى تسمح لهم بإخراج كل طاقاتهم.

لماذا يكسر بعض القادة قانون التفويض؟ هناك بعض الأسباب:

*** الرغبة في تأمين المناصب**

العدو رقم واحد لقانون التفويض هو الرغبة في تأمين المنصب. فالقائد الضعيف يشعر دائماً بالقلق إن هو ساند معاونيه وأعطاهم سلطة، سوف يأتي عليه وقت لا يصبح هناك احتياج له. ولكن الحقيقة هي أن الطريقة الوحيدة التي بها تجعل من نفسك شخص لا يمكن الاستغناء عنه هو أن

تجعل من نفسك شخص يمكن الاستغناء عنه. أي أنك إن كنت قادر على تفويض وبناء الأشخاص ومساعدتهم لتنمية أنفسهم حتى يتمكنوا من شغل منصبك فأنت شخص في غاية القيمة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل بها بحيث لا يمكن الاستغناء عنك لأنك عندئذ تكون من صانعي القادة. وهذا هو التناقض الظاهري الذي يقدمه قانون التفويض.

* مقاومة التغيير

يقول الكاتب جون شتاينبك الحائز على جائزة نوبل للأدب: «إن من طبيعة الإنسان كلما تقدمت به السن أن يعترض على التغيير خصوصاً إن كان التغيير للأفضل». والتفويض بطبيعته يؤدي للتغيير المستمر لأنه يشجع الأشخاص على النمو والابتكار فالتغيير هو الثمن الطبيعي للتطوير.

* عدم الشعور بقيمة النفس

يحصل كثير من الناس على قيمتهم الشخصية وتقديرهم لأنفسهم من خلال منصبهم في العمل وعندما يتهدد هذا المنصب يشعرون بأن قيمتهم كأشخاص تتعرض للتهديد. على العكس من ذلك يقول بك روجرز: «يعد التغيير مثيراً بالنسبة لمن لديهم ثقة بأنفسهم لأنهم يؤمنون أنهم قادرون على صنع فرق وإحداث تأثير فيما حولهم. إن مثل هؤلاء الأشخاص هم الفاعلون والمحفزون». وهم أيضاً من يجرءون على تفويض آخرين.

القيادة من خلال رفع مكانة الآخرين

يستطيع القادة الذين يشعرون بالأمان أن يعطوا دون انتظار المقابل. وذات مرة قال مارك توين هذه الملاحظة: «إن أموراً عظيمة تحدث عندما لا يهمك لمن يرجع الفضل.» وأنا أحب أن أضيف قائلاً أنه من غير الممكن أن

تحدث أمور عظيمة إلا بعد أن تُرجع أنت الفضل للآخرين. هذا هو قانون التفويض.

لقد أعلن الأدميرال السابق جيمس ب. ستوكديل الذي رشح نفسه من قبل لمنصب نائب الرئيس: «إن القيادة يجب أن تكون مبنية على النوايا الحسنة ... وهي تعني الإلتزام القلبي الواضح والكامل لمساعدة من تقودهم ... إننا نحتاج لقادة ذوو قلوب تميل للمساعدة حتى أنهم يكونوا مستعدين حتى للتضحية بمناصبهم القيادية. «ولكن مثل هؤلاء القادة لا يخسرون مناصبهم أو وظائفهم أبداً ولا يعدمون أشخاصاً يكونون مستعدين لإتباعهم دائماً».

لقد كان إبراهام لنكولن وهو أحد أعظم القادة التي عرفتهم الولايات المتحدة موهوباً بحق في أن يمنح من سلطته للآخرين. لقد كان عمق الأمان الذي يشعر به إبراهام لنكولن كقائد يظهر من خلال اختياره لحكومته. معظم الرؤساء يختارون حلفاء يشبهونهم في طريقة التفكير، ولكن إبراهام لنكولن لم يكن كذلك. ففي وقت كانت فيه البلاد تمر بأزمة حقيقية تعالت أصوات يائسة كثيرة، ولكن لنكولن استطاع تجميع مجموعة من القادة يمكنهم توحيد حزبه وتحقيق القوة من خلال التنوع والتحدي المتبادل. وكتب أحد كُتّاب قصة حياة لنكولن عن أسلوبه هذا قائلاً:

لم يسبق أن اختار رئيساً أحد خصومه السياسيين ليشغل منصب في حكومته. فأن يحيط شخص نفسه بكل خصومه فما هذا إلا سعياً نحو المصائب. لقد كان هذا التوجه علامة على نوايا لنكولن المخلصة في أن يحصل على نصائح رجال في مثل قوته أو ربما أقوى منه. وكونه لم يخش

أبداً أن يقوم هؤلاء الرجال بسحقه أو التغلب عليه فهذه إما سذاجة منقطعة النظير أو ثقة هائلة في قدراته كقائد.

لقد عاش لنكولن قانون التفويض ومكنه شعوره العميق بالأمان ألا يتشبث بالسلطة.

إيجاد قادة أقوياء لمنحهم مزيد من القوة

لعبت قدرة لنكولن على التفويض دوراً أساسياً في علاقاته مع القادة العسكريين خلال الحرب الأهلية الأمريكية. في البداية كانت لديه مشكلة في العثور على قادة يستحقون ثقته.

وعندما انسحبت الولايات الجنوبية من الإتحاد، اتجه أفضل الجنرالات العسكريين للجنوب لخدمة الكونفدرالية ولكن لنكولن لم يفقد الأمل كما لم يكف عن إعطاء قادته السلطة والحرية حتى بالرغم من فشل هذه الاستراتيجية مع بعض القادة.

فعلى سبيل المثال، في يونيو ١٨٦٣ وضع أحد الجيوش تحت إمرة الجنرال جورج ميد على أمل أن يقوم بأداء أفضل من الجنرالات السابقين أمبروز بيرنسايد وجوزيف هوكر. وخلال ساعات من تولي ميد المنصب أرسل إليه مبعوث برسالة جاء فيها:

بالنظر للظروف الحالية، لم يُكَلَّف أحد بمهمة أكثر أهمية من المهمة التي كُلِّفت بها، ولكنني لا أشك مطلقاً في أنك ستكون أهلاً للثقة التي وضعتها فيك الحكومة. لا تشعر بأي قيود بسبب الإرشادات الصغيرة التي سوف تصلك من القيادة. أريدك أن تعتبر جيشك حر للتصرف بالطريقة التي تراها مناسبة في المواقف التي تقابلك ... اعتبر كل القوات في نطاق

عملياتك خاضعة تماماً لأوامرك.

وجاء أول تحدي حقيقي أمام الجنرال ميد عندما قاد جيشه خلال بلدة صغيرة في بنسيلفانيا اسمها جتيسبرج. وكان اختباراً اجتازه بنجاح إلا أنه لم ينجح تماماً، واحتاج الأمر لتغييره بالجنرال جرانت. ولكن ميد استطاع أن يوقف زحف جيش الجنرال الجنوبي لي عندما كان مؤثراً ومنعه من التحرك نحو واشنطن. لقد كان إبراهام لنكولن يطبق قانون التفويض بصورة ثابتة ومستمرة بالضبط كما كان هنري فورد يكسره بصورة ثابتة ومستمرة. حتى عندما كان قادته لا يؤدون أداءً جيداً، كان لنكولن مستعداً لأن يتحمل اللوم عنهم. ويعترف دونالد ت. فيلبس الخبير في دراسة شخصية لنكولن قائلاً: «خلال الحرب بأكملها استمر لنكولن علناً في تحمل مسئولية كل معركة خاسرة أو فرصة ضائعة». واستطاع لنكولن أن يقف ثابتاً طوال الحرب الأهلية مستمراً في تفويض السلطة للآخرين بسبب شعوره الراسخ بالأمان.

قوة التفويض

من العناصر المحورية في تفويض السلطة لآخرين هو الإيمان بهؤلاء الآخرين. وفي ذلك الأمر أشعر بأني محظوظ لأني من الناس الذين يؤمنون بالآخرين بسهولة. ومؤخراً وصلتني رسالة من أكثر شخص من خارج أسرتي، عملت على منحه السلطة والتفويض واسمه دان ريلاند. وكان الراعي التنفيذي لي عندما كنت في كنيسة سكاي لاين، والآن هو نائب الرئيس المختص بقسم تنمية القادة في **INJOY** كتب قائلاً:

جون، لقد نجح استثمارك في حياتي بشكل هائل حتى أنني أتلقى الآن

طلبات لتدريس مبدأ التفويض في القيادة! إنني أستطيع أن أفعل هذا فقط لأنك قمت به معي. لازال هذا اليوم واضحاً في مخيلتي عندما خاطرت واخترتني الراعي التنفيذي لك. لقد ائتمنتني على مسئولية هامة، وهي القيادة اليومية المباشرة لكل فريق العمل والخدمات المختلفة في كنيستك. لقد أطلقت طاقاتي ومنحتني السلطة ... لقد كنت تؤمن بي ربما أكثر مما أؤمن أنا بنفسي. كما أنك أظهرت ثقتك وإيمانك بي حتى استطعت أن أثق أنا وأؤمن بنفسي. إنني ممتن لتأثيرك الذي غير حياتي. وتقديمي الشكر على ذلك لا يكاد يفي ربما من الأفضل أن أقول إني أحبك وأقدرك بما هذا أفضل من مجرد شكراً! كما إني أعتقد أن أفضل طريقة أعبر بها عن امتناني هي أن أكرر ما فعلته معي مع مزيد من القادة الذين في حياتي.

دان، أنا أيضاً ممتن لدان لأجل ما فعله من أجلي وأعتقد أنه رد لي أكثر بكثير مما فعلته معه. كما أني في حقيقة الأمر قد استمتعت كثيراً بالوقت الذي قضيته مع دان لمساعدته على النمو. والحقيقة هي أن التفويض من الأمور الفعالة - ليس فقط في حياة الشخص الذي تتم تنميته، وإنما في حياة المعلم أيضاً. فعندما تُنَّمِي آخرين فإنك أنت أيضاً تنمو. ودان جعلني أفضل مما أنا عليه، ليس فقط لأنه مكنني من عمل أشياء ما كنت لأعملها بمفردي ولكن لأن هذا جعل مني قائداً أفضل. هذا هو تأثير قانون التفويض.

{ ١٣ }

قانون التكاثر

القادة الذين يصنعون القادة

في مؤتمرات القيادة التي عقدتها هذه السنة قمت بإجراء استبيان غير رسمي لاكتشاف ما هي العوامل التي ساعدت الحاضرين في نموهم ليصبحوا قادة، وكانت نتيجة الدراسة كما يلي:

السؤال: كيف أصبحت قائداً؟

موهبة طبيعية	**١٠ بالمائة**
نتيجة للتعرض لأزمة	**٥ بالمائة**
تأثير قائد آخر	**٨٥ بالمائة**

هذه النتيجة لا تدهش من يعرفون الكثير عن طبيعة عملية القيادة. صحيح أن عدداً من القادة يخطون نحو موقع القيادة بسبب أن المؤسسة التي ينتمون لها تمر بأزمة، فيجدون أنفسهم مدفوعين للتحرك. في الواقع نجد أيضاً مجموعة صغيرة ممن لديهم موهبة طبيعية فذة وغريزة فطرية تمكنهم من الإبحار في طريق القيادة بمفردهم، ولكن أكثر من أربعة من كل خمسة من القادة الذين تقابلهم قد أصبحوا قادة بسبب تأثير بعض

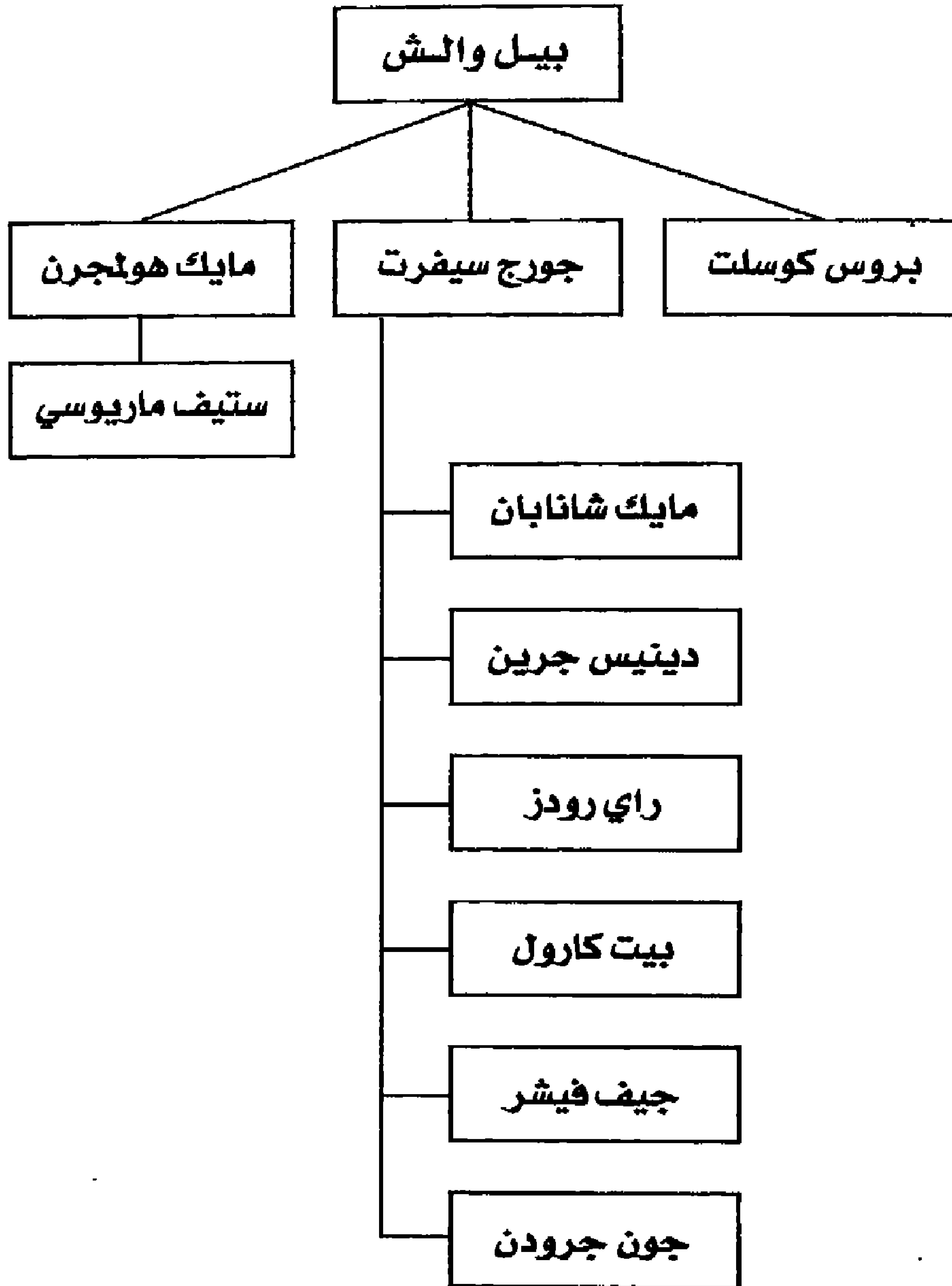
من القادة الراسخين الآخرين الذين علموهم وأشرفوا عليهم وهذا يحدث بسبب قانون التكاثر : فالقادة هم الذين يصنعون القادة .

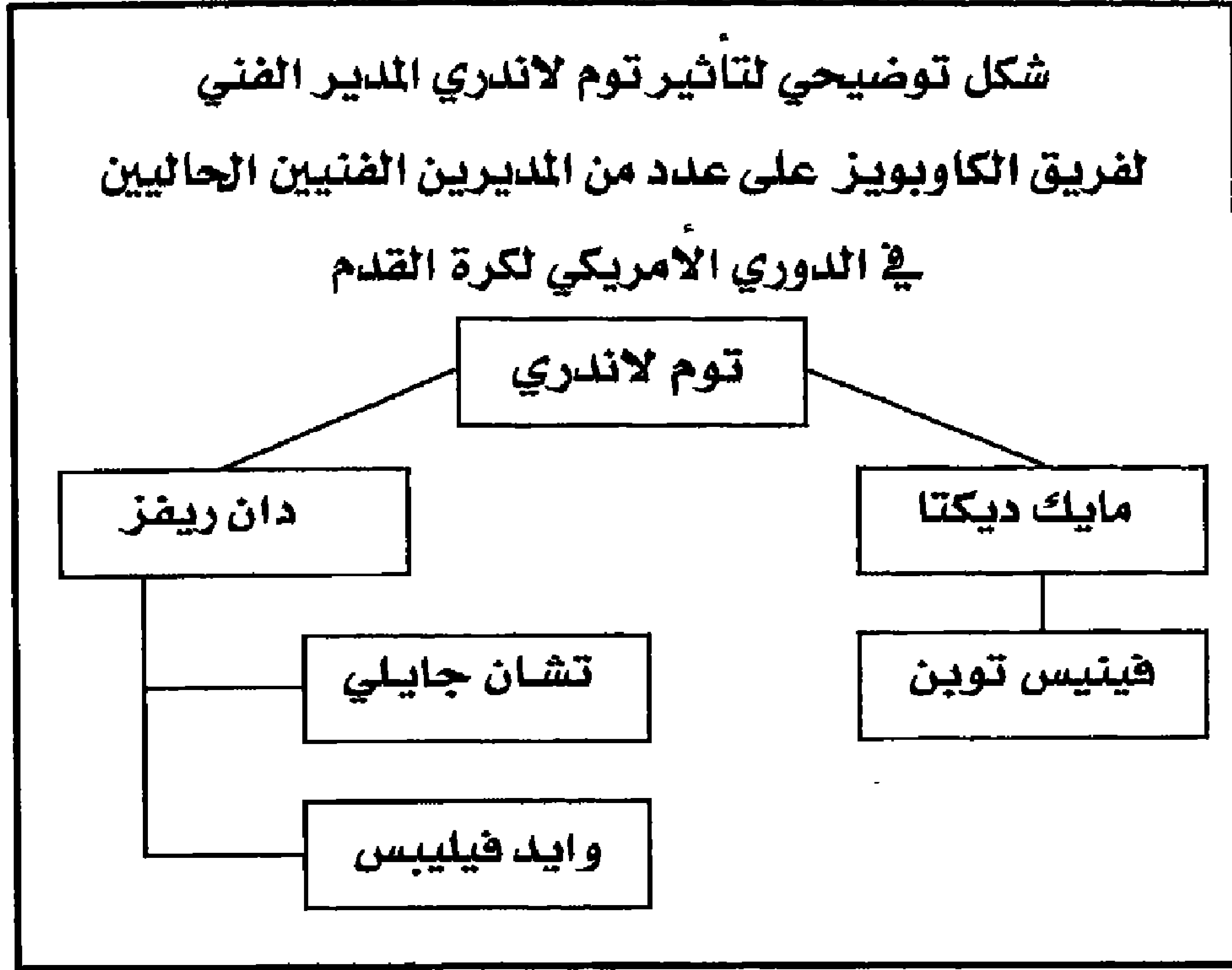
كثيرون يتبعون خطاهم

كان نحو ثلث عدد الأشخاص الذين تضمنتهم الدراسة من عالم المال والأعمال والثلثين من قادة الكنائس. ولكن النتائج غالباً ما تكون متشابهة في أي مجال. فعلى سبيل المثال تجد أن قانون التكاثر يعمل أيضاً في مجال كرة القدم فهل تعلم أن تدريب والإشراف على نصف المديرين الفنيين الموجودين في الدوري الأمريكي (سنة ١٩٩٨) يرجع لشخصين فقط هما بيل والش وتوم لاندري؟

عشرة من المديرين الفنيين الكبار الموجودين حالياً قضى سنة أو أكثر يعمل مساعداً لبيل والش الحائز على بطولة الدوري ثلاث مرات أو تدرب على يديه كلاعب، وخمسة منهم كانوا على علاقات تدريب تحت إشراف توم لاندري الفائز بالدوري العالم مرتين أو بأحد مساعديه .

غالباً ما تجد أن كل مدرب ناجح في الدوري قد قضى وقتاً يعمل مع قائد آخر قوي ساعده وعلمه وكان بمثابة نموذجاً له. وبالإضافة للذين عملوا مع والش ولاندري توجد أمثلة أخرى مماثلة في الدوري الأمريكي لكرة القدم لمدربين عظام صنعوا بدورهم مدربين عظام أيضاً فالقادة هم الذين يصنعون مزيداً من القادة .


رسم توضيحي لتأثير بيل والش على عدد من المديرين
الفنيين الحاليين في الدوري الأمريكي لكرة القدم
بيل والش
بروس كوسلت
جورج سيفرت
مايك هولمجرن
ستيف ماريوسي
مايك شانابان
دينيس جرين
راي رودز
بيت كارول
جيف فيشر
جون جرودن



أمر لا يفعله الجميع

في الفصل الخاص بقانون الاحترام شرحت كيف أن الناس بطبيعة الحال يتبعون من هم أقوى منهم. وبنفس الطريقة، فإن القادة فقط هم القادرون على صنع مزيد من القادة حيث أن فاقد الشيء لا يستطيع أن يعطيه، فالتابعين ببساطة لا يستطيعوا أن يصنعوا قادة.

ولكن ليس كل القادة يقومون بصناعة قادة آخرين فكما أن هناك بيتر والش وتوم لاندري وجورج سيفرت، يوجد أيضاً فينس لومباردي - وهو مدير فني عظيم وقائد حقيقي لكنه لم يقم بصناعة قادة آخرين يتبعون خطاه.

لماذا لا يقوم كل القادة بصناعة قادة؟

توجد أسباب كثيرة. في بعض الأحيان يكون الأمر هو أنهم ببساطة لا يلاحظون القيمة الهائلة لهذا الأمر (وسوف أقول المزيد عن هذه القيمة في

الفصل الخاص بالنمو الإنفجاري) والآخرين يعطون الكثير من اهتمامهم لتابعيهم حتى أنهم لا يجدون الوقت الكافي الذي يقضونه مع الأشخاص المحوريين في فريقهم. وأعتقد أن هذا هو ما حدث مع فينس لومباردي. وبالنسبة لقادة آخرين تقع المشكلة الحقيقية في عدم الأمان فكما يقول قانون التفويض: إن القادة الذين يشعرون بالأمان هم فقط الذين يفوضون آخرين.

عندما كنا نلعب ونحن أطفال كنا نكسب ونصبح قادة بأن نتفوق على الآخرين ونجعلهم يخطئون لكي نصبح نحن القادة وهم التابعين. أما بالنسبة لخلق قادة جدد فالمطلوب هو العكس تماماً.

في السنة الماضية عقدت مؤتمر عن القيادة في جاكرتا بإندونيسيا، وعندما كنت أعلم عن قانون التكاثر طلبت من أحد الحاضرين أن يتقدم للأمام ليساعدني في عرض ما يحدث عندما يحاول القائد أن يظهر أخطاء الآخرين ويقلل منهم بدلاً من أن يرفع من قدرهم. طلبت من هذا المتطوع أن يقف أمامي، ووضعت يدي على كتفه. وبدأت في دفعه لأسفل وكلما أردت أن أدفعه لأسفل أكثر، كلما كان علي أن أنحني أنا. وهذا ما يحدث دائماً في القيادة: فكلما خفضت من قدر الآخرين كلما انخفض قدرك أنت أيضاً معهم.

مزيداً من قاهري العمالقة

من القصص المحببة لديّ والتي تظهر بوضوح قانون التكاثر هي القصة المشهورة لداود النبي مع جليات. عندما اصطفت جيوش الفلسطينيين أمام شاول الملك وشعب إسرائيل، تقدم جليات وهو مقاتل محترف عملاق وقوي بهذا التحدي وهو أنه مستعد أن يصارع أقوى رجل في إسرائيل والمنتصر منهما يكسب جيشه المعركة كلها. من الذي تقدم للأمام ليقبل التحدي؟ لم يكن الملك شاول الملك العظيم، أو أي من رجاله المحنكين، وإنما كان داود الصبي

راعي الغنم الذي واجه جليات مستخدماً مقلاع قذف به جليات بحجر طرحه أرضاً ثم قطع رأسه بالسيف.

كلنا نتوحد مع مثل هذه القصص لأننا نحب أن نرى الصغير المغمور ينتصر على الكبير المتغطرس. ولكن الكثير من الناس لا يعرفون باقي القصة فداود كبر وأصبح محارب قدير وملك عظيم. ولكنه في طريقه لذلك قام بإعداد مجموعة من المحاربين العظام كان يدعون «رجال داود الأشداء» وكان من بينهم عدد لا يقل عن خمسة يمكننا أن نطلق عليهم قاهري العمالقة مثلهم كمثل قائدهم. هل فعل شاول هذا؟ ولكن داود فعل، فلا يستطع إلا قاهر العملاق أن يُكَوِّن فرقة من قاهري العمالقة. والقائد هو الذي يصنع القادة.

نحن نعلم بحسب ما نعرف ونتكاثر بحسب ما نحن

لقد كنت محظوظاً في سني حياتي الأولى فقد نشأت في بيت رجل قائد وهو والدي ميلفين ماكسويل. وفي كل يوم من أيام حياتي كنت أتعلم درساً عن العمل مع الآخرين، وعن ترتيب الأولويات وعن الرغبة المستمرة في تطوير النفس من خلال خطة دئوبة للنمو الشخصي وتحمل تكلفة القيادة. وبعض مما عرفته جاء من خلال تعليمه المباشر لي، ولكني حصلت على المزيد من خلال معايشتي له يوماً فيوم، ومشاهدتي له كيف يتفاعل مع الناس وكيف يفكر. وكانت النتيجة هي أنني عندما دخلت الجامعة كانت قد تكونت لدي حاسة فطرية وفهماً عن القيادة أفضل من معظم أقراني. ومنذ ذلك الوقت وأنا لا أزال أتعلم عن القيادة وأقتفي أثر القادة العظام وأطلب منهم أن يعلموني ويرشدوني لأستمر في التعلم.

إن كنت تريد أن تستمر في النمو كقائد يجب أن تفعل الشيء نفسه. اقض وقت مع أفضل القادة الذين تستطيع أن تجدهم. إذا كنت في البدايات

ربما تريد أن تقضي وقتاً طويلاً مع أشخاص من نفس مجالك حتى تتمكن من أساسيات المهنة التي تمتهنها، ولكن بمجرد حصولك على الأساسيات في هذه المهنة عليك أن تتعلم القيادة من أشخاص من مجالات مختلفة. وأنا شخصياً قد تعلمت من رجال أعمال وقسوس وسياسيين وقادة عسكريين ولاعبي كرة قدم وأشخاص من كل مجال تقريباً.

لا يستطيع الجميع فهم هذه الحقيقة بسهولة، فعلى سبيل المثال منذ سنوات عديدة مضت عندما أخبرت أخي لاري أنني سوف أقضي وقت أكثر في التعليم عن القيادة في مجال الأعمال كان موقفه متشككاً بعض الشيء، حيث أن لاري رجل أعمال بالفطرة، استطاع تحقيق مركزاً مستقلاً في أعمال السمسرة والعقارات عندما كان في العشرينات من عمره، مما جعله عضواً في كثير من مجالس إدارات الشركات، كما أنه عضو مجلس أمناء إحدى الجامعات. ولم يكن لاري واثقاً من مدى قبول رجال الأعمال لفكرة تلقي تعليم عن القيادة من شخص له خلفية كراعي. ولكنني أيقنت أن القيادة هي القيادة: ومبادئها ثابتة مهما كان الموقف الذي تطبق فيه. وهذا ما حدث، فعندما بدأت في التعليم في بعض المؤسسات الكبيرة في الولايات المتحدة مثل Sam's Club, Wal-Mart. Mary Kay. and Baillie Lumber ووجد الناس أن هذه المبادئ تنطبق فعلاً على المواقف التي يواجهونها ازداد الطلب على هذا النوع من التعليم.

ما الذي يجعل شركات كبيرة مثل هذه تسعى في طلب مشورة شخص لا يقود سوى أربعة شركات صغيرة؟ الجواب هو في قانون التكاثر، فهم يعرفون أن القائد هو الذي يستطيع أن يقيم قادة آخرين.

خذ الخطوة التالية

الطريقة الوحيدة التي تستطيع بها أن تقيم قادة آخرين هي أن تكون أنت نفسك قائداً أفضل. إن كنت قد اتخذت هذه الخطوات الأولية فأنت تستحق الثناء لأنك عندئذ تصبح في موقع يسمح لك بإقامة قادة آخرين.

كوّن رؤية واسعة

كل من يأخذ على عاتقه مهمة تدريب القادة يضع قضية تنمية القيادات على رأس جدول أولوياته، لأنه يعرف أن الطاقة الكامنة في المؤسسة تعتمد على مدى نمو القيادة فيها. فكلما كان هناك عدد أكبر من القادة، كلما زادت فرص النجاح.

اجتذب من لديهم استعداد القيادة

ربما سمعت عن مقولة روس بيرو: «إن القادة لا يتجمعون كقطيع، وإنما عليك أن تلتقطهم واحداً واحداً». وهذا صحيح. ولكن قانون التجاذب أيضاً يقول أنك إن طورت من مهاراتك القيادية، فسوف تكون أقدر على اجتذاب مزيد من القادة الواعدين وعندما تفعل ذلك وتكتسب احترامهم سوف تنال فرصة أن تجعل منهم قادة أفضل.

اخلق بيئة صالحة لنمو القادة

البيئة التي تحترم وتقدر القيادة والتعليم عن القيادة هي مكسب لمن يريد أن يصنع قادة فمثل هذه البيئة لن تجتذب قادة فقط، وإنما سوف تساعدهم أيضاً على أن يكونوا قادة أفضل. هذه البيئة هي البيئة التي تسمح للشخص بأن يطرح رؤية ويقدم ما يحفز عليها ويشجع الإبداع ويسمح بالمخاطرة ويقدم المساندة. وعندما تفعل هذا لفترة طويلة بما فيه الكفاية ومع عدد كافي من الأشخاص فإنك تخلق بيئة صالحة لنمو القيادة واجتذاب المزيد من القادة.

سوف يمتد التأثير

بمجرد أن تتعلم قانون التكاثر فسوف تلاحظ تأثيره المهول على المؤسسة، فكلما كانت القيادة ضعيفة في مؤسسة ما وتركت هكذا فسوف تزداد ضعفاً. أما إذا كانت للمؤسسة قيادة قوية ـ وتتكاثر بإستمرار ـ فإن القيادة سوف تتحسن وتستمر في التحسن للأفضل.

وفي بعض الأحيان عندما تكون القيادة في مؤسسة ما شديدة القوة وعملية تنمية القيادة تتم بشكل مقصود ومُهَدَّف، فإن تأثير مثل هذه المؤسسة لا يصل فقط لأعلى مستوى، وإنما يمتد تأثيرها لمؤسسات أخرى. وهذا هو الحال في شركة جنرال إليكتريك التي أصبحت تحت قيادة جاك ويلش واحدة من أفضل الشركات إدارةً في العالم، كما أنها لا تزال مستمرة في إنتاج المزيد من القادة وفيما يلي قائمة بالأعضاء المنتدبين الذين عملوا من قبل في جنرال اليكتريك.

وليم أندرز عضو منتدب بشركة General Dynamics

نورمان بليك عضو منتدب بشركة USF &G

لاري أز بوسيدي عضو منتدب بشركة Allied - Signial Inc.

ستانلي ك. جولت، عضو منتدب بشركة Rubbermaid ثم بشركة odyear Tire and Rubber

فريد جاري، كبير التنفيذيين الحالي بشركة Rohr

روبرت جولدسميث، كبير التنفيذيين السابق بشركة Rohr

جلين هانير، صاحب شركة Corning Fiberglass

كلايد كيتون عضو منتدب بشركة Clean Harbors

تشاك ليليز عضو منتدب بشركة Media One Group

مايكل لوكهارت بشركة General Signal

دانيال ماكلوجلين بشركة Equifax

ريتشارد ميلر بشركة Wang Laboratories

جورج شايبك بشركة Ryland Group

هاري ك.ستونسيفر بشركة Sunstrand ثم McDonnell Douglas Corp.

جون م. تراني بشركة Stanley Works

والتر وليامز بشركة Rubbermaid

توماس فاندرسليس رئيس شركة GTE ثم عضو منتدب بشركة Apollo للكمبيوتر ثم عضو منتدب لشركة M/A Com التي تنتج مكونات الميكروويف

ألفا و. واي بشركة American Express

وهو نفس الشيء الذي رأيناه في عالم كرة القدم إذ استطعنا تتبع المصدر الذي أنتج العديد من المدربين والقادة الممتازين. والسؤال الآن هو كيف استطاعت جنرال اليكرتيك أن تقدم مثل هذا العدد من القادة المميزين؟ أولاً لأن تنمية القادة تقع على رأس أولويات الشركة. كما أنها تنفق أكثر من ٥٠٠ مليون دولار في السنة على تدريب وتنمية القادة في المعهد التابع لها والمختص بذلك في كروتونفيل الذي يلقب أحياناً بهارفارد الشركات الأمريكية، ولكن الأهم من كل ذلك هو أن الشركة يقودها قائد عظيم هو جاك ويلش. الأمر كله يبدأ من القمة لأن القائد الحقيقي هو القادر على تنمية مزيد من القادة. أما التابعين فلا يفعلون ذلك ولا تستطيع البرامج أيضاً أن تصنع قادة، فلا يصنع القائد إلا قائد وهذا هو قانون التكاثر.

{ ١٤ }

قانون المبايعة

يبايع الناس القائد أولاً

ثم يقبلون رؤيته

في خريف ١٩٩٧ ، سنحت الفرصة لي مع عدد من فريق العمل الخاص بي للسفر إلى الهند للقيام بتقديم أربعة مؤتمرات عن القيادة. والهند بلد مدهش، مليء بالتناقضات كما أنه مكان جميل يقطنه شعب كريم مضياف دافئ المشاعر، ولكن الملايين الكثيرة من هذا الشعب يعيشون في أشد حالات الفقر التي يمكن تصورها. وكان هذا هو المكان الذي تذكرت فيه بشدة قانون المبايعة.

لن أنسى أبداً عندما هبطت الطائرة التي كانت تقلنا في مطار دلهي. وعندما خرجنا من المطار شعرت وكأننا انتقلنا إلى كوكب آخر. كانت جموع الناس تحتشد في كل مكان، راكبو الدراجات وراكبو السيارات، والمعتلين ظهور الجمال والأفيال. والحيوانات تهيم بحرية في الشوارع كلها بدون استثناء وكل شيء كان يتحرك. وبينما سارت بنا السيارة عبر الشارع الرئيسي إلى الفندق الذي سوف نقيم به. لاحظت أمراً آخر لقد كانت هناك رايات ولافتات في كل مكان احتفالاً بمرور خمسون عاماً على استقلال الهند، وكانت هناك أيضاً صوراً كبيرة لشخص واحد وهو مهاتما غاندي.

لا يختلف اثنان اليوم على أن غاندي كان قائداً عظيمة. ولكن قصة حياته

وقيادته كان مثالاً حياً على قانون المبايعة. تلقى موهانداس ك. غاندي الذي سُمي بعد ذلك مهاتما (وتعني النفس العظيمة) تعليمه في لندن. وبعد أن أتم دراسته للقانون سافر عائداً إلى الهند ثم إلى جنوب أفريقيا وهناك عمل لمدة عشرين سنة كمحام وناشط سياسي، وفي ذلك الوقت نمت مواهب غاندي القيادية أثناء محاربته من أجل حقوق الهنود وغيرهم من الأقليات التي كانت تتعرض للاضطهاد على يد حكومة جنوب أفريقيا العنصرية.

وعندما عاد غاندي للهند سنة ١٩١٤ كان معروفاً لدى معظم أفراد الشعب، وكان يتمتع باحترام كبير بينهم. وخلال السنوات التالية إذ كان يقود مظاهرات وإضرابات واحتجاجات بطول البلاد وعرضها تجمع الناس حوله ونظروا إليه بوصفه قائداً لهم. وفي سنة ١٩٢٠ أي بعد مرور ست سنوات فقط على عودته للهند انتخب غاندي رئيساً لرابطة كل الهند للحكم الذاتي[١].

والمثير للإعجاب في شخصية غاندي ليس أنه صار قائداً للشعب، ولكن أنه استطاع أن يغير رؤية أفراد الشعب للطريقة التي يمكنهم بها أن يحصلوا على الحرية. فقبل أن يقوم غاندي بقيادة الشعب كانوا يستخدمون القوة للوصول إلى أهدافهم. وعلى مدار سنوات ظلت المظاهرات العنيفة ضد الإحتلال البريطاني أمراً معتاداً. ولكن سياسة غاندي للحصول على الإستقلال كانت من خلال العصيان المدني الغير عنيف. وقد قال غاندي ذات مرة: «إن عدم العنف هو أقوى سلاح متاح للبشرية أن تستخدمه. إنه أقوى من أقوى سلاح فتاك استطاعت عقلية الإنسان ابتكاره». لقد تحدى غاندي الشعب أن يواجهوا

---

(١) All India Home Rule League.

الإضطهاد بالعصيان المسالم وعدم التعاون مع سلطات الإحتلال، حتى عندما قامت القوات البريطانية بالتمثيل بأكثر من ألف شخص في أمريستار سنة ١٩١٩، دعا غاندي الشعب للوقوف، ولكن بدون قتال. لم يكن تجميع كل الشعب خلف طريقته في التفكير أمراً سهلاً، ولكن لأن الشعب قد قرر أن يقبله قائداً لهم، قبلوا رؤيته وتبعوه. لقد طلب منهم ألا يقاتلوا وفي النهاية أطاعوه وتوقفوا عن القتال. وعندما دعا الناس أن يحرقوا كل المنسوجات المستوردة وألا يرتدوا إلا منسوجات محلية تبعته ملايين الشعب في ذلك. وعندما قرر أن تكون المسيرة نحو البحر للإحتجاج على قانون الملح هي نقطة التجمع لممارسة العصيان المدني على السلطة البريطانية، تبعه قادة الأمة في هذه المسيرة التي تبلغ مائتي ميل حتى مدينة داندي حيث ألقى ممثلي الحكومة القبض عليهم.

لقد كان صراعهم من أجل الإستقلال بطيئاً ومؤلماً، ولكن قيادة غاندي كانت قوية بما يكفي لتحقيق الرؤية التي وعد بها. وفي سنة ١٩٤٧ حصلت الهند على الحكم الذاتي. ولكون الناس قد بايعوا غاندي فقد قبلوا رؤيته، واستطاعوا تنفيذها. وهذه هي الكيفية التي يعمل بها قانون المبايعة. القائد هو الذي يجد الحلم قبل الشعب، والشعب يجد القائد قبل الحلم.

لا تضع العربة قبل الحصان

عندما أقوم بتقديم الدورات التعليمية عن القيادة، ألقى الكثير من الأسئلة عن الرؤية، وغالباً ما يأتي إليّ شخص وقت الراحة ليعطيني وصفاً مختصراً عن رؤية ما تتكون داخله ثم يسألني: «هل تعتقد أن شعبي سوف يشتري هذه الرؤية؟» وعادة ما أجيب مثل هذا الشخص بسؤال: «هل تعتقد أن شعبك سوف يشتريك أنت شخصياً أولاً؟»

كثير من الناس عندما يقتربون من منطقة الرؤية في القيادة يفكرون بطريقة معكوسة فيظنون أنه لو كانت القضية جيدة بما فيه الكفاية فإن الناس بطريقة تلقائية سوف يقبلونها ويطبقونها، ولكن حقيقة ما يحدث غير ذلك تماماً. فالناس لا يتبعون في أول الأمر قضايا ذات قيمة ولكنهم يتبعون أولاً قادة ذوو قيمة يحملون قضايا ذات قيمة. الناس يبايعون القائد أولاً ثم يبايعون رؤيته. إن مثل هذا المفهوم من شأنه أن يغير كل أسلوبك في القيادة.

وبالنسبة للشخص الذي يسأل ما إذا كانت جماعته ستشتري الفكرة التي يتقدم بها، فإن السؤال الحقيقي يصبح «هل قدمت لجماعتي ما يكفي من أسباب تجعلهم يبايعونني؟» لو كان الجواب بنعم فإنهم بكل سرور سيبايعون الرؤية. ولكن إن لم يكن قد بنى مصداقية مع الناس، لا يهم في واقع الأمر ما إذا كانت لديه رؤية عظيمة أم لا.

منذ وقت ليس ببعيد كنت أقرأ مقالة في مجلة بيزنيس ويك كانت تتحدث عن بعضٍ من أصحاب الرؤى الخلاقة الذين شاركوا عدداً من أصحاب رؤوس الأموال في مجال صناعة الكمبيوتر. وفي مجال الكمبيوتر في كاليفورنيا تجد الكثيرين من الذين يعملون لفترة في شركات الكمبيوتر المختلفة، ثم يأتي الوقت الذي يرغبون فيه أن يؤسسوا شركات خاصة لهم في هذا المجال.

ودائماً ما تجد مثل هؤلاء الأشخاص يحومون ويبحثون عن مستثمر يشتري أفكارهم ويشاركهم في مثل هذه الشركات. الكثير منهم لا ينجحون في هذا ولكن عندما ينجح أحدهم ذات مرة، فإن الأمر يصبح سهلاً جداً بالنسبة له أن يجد ممول مرة أخرى لفكرة أخرى. وفي معظم الأحيان لا يهتم المستثمرون بالفكرة بقدر ما يقتنعون بصاحبها وبقدرته على تحقيق النجاح، فإذا اشتروا

الشخص اشتروا معه فكرته.

فعلى سبيل المثال أسست جودي إسترم إحدى المبتكرات في مجال البرمجيات هي وشريك لها خلال السنوات الماضية شركتين للكمبيوتر. وهي تقول إنها قضت حوالي ستة أشهر في محاولات للحصول على تمويل من أجل شركتها الأولى وقدمت في سبيل ذلك العديد من العروض المنافسة للممولين بالرغم من أنها كانت تمتلك أفكار جيدة وكانت تؤمن بها إيماناً مطلقاً. أما شركتها الثانية فقد استطاعت أن تبدأها في يوم واحد فبعد أن أجرت مكالمتين تليفونيتين لم تستغرقا سوى دقائق معدودة استطاعت الحصول على ٥ ملايين دولار لتمويل مشروعها. وعندما انتشرت أخبار قيامها بإنشاء شركتها الثانية، كان كثير من المستثمرين يتمنون لو يعطوها حتى أكثر من هذا المبلغ ليشاركوها. وهي تقول تعليقاً على ذلك: «كان المستثمرون وأصحاب رؤوس الأموال يتصلون بنا يومياً ويتوسلون إلينا أن نأخذ أموالهم!» لماذا تغير الحال بهذه الصورة الدرامية؟ بسبب قانون المبايعة، لقد بايعها الناس، ولهذا صاروا مستعدين أن يبايعوا أي فكرة تتقدم بها.

الرسالة هي أنت

كل رسالة يستقبلها الناس يقومون بترشيحها من خلال الشخص الذي يحملها. فإن رأوا أن حامل الرسالة شخص موثوق به، فسيصدقوا أن الرسالة ذات قيمة حقيقية. لهذا السبب يتم توظيف النجوم السينمائيين وأبطال الرياضة للدعاية والترويج للسلع المختلفة. فالناس مثلاً يشترون أحذية نايكي لأنهم يحبون مايكل جوردان الذي يروج لها وليس بالضرورة من أجل جودة هذه الأحذية. ونفس الأمر يحدث عندما يقوم بعض الممثلين بالترويج لقضايا

معينة. هل فجأة يصبح الممثل الذي يروج لقضية ما خبيراً في هذه القضية؟ غالبا لا، ولكن هذا لا يهم، فالناس مثلاً تحب أن تستمع لعادل إمام عندما يتكلم عن قضية الإرهاب ليس لأنهم يؤمنون أنه خبير في هذه القضية ولكن لكونهم يؤمنون به كشخص وبسبب مصداقيته كممثل ونجم. فمجرد أن يبايع الناس شخصاً، فإنهم يصبحون مستعدين دائماً لأن يعطوه فرصة ليقدم رؤيته، فالناس يحبون أن يمشوا مع من يتماشون معهم.

من يقبل القائد يقبل رؤيته

لا يمكنك أن تفصل بين القائد وبين الرؤية التي يحملها. هذا لا يمكن أن يحدث مهما حاولت، فلا يمكن أن تختار القائد وترفض رؤيته فالاثنان دائماً معاً. لنلق نظرة على الجدول التالي الذي يوضح كيف يتفاعل الناس مع القائد ومع رؤيته في الظروف المختلفة.

قائد +	رؤية =	نتيجة
لا تبايع القائد	لا تشتري الرؤية	تبحث عن قائد آخر
لا تبايع القائد	تشتري الرؤية	تبحث عن قائد آخر
تبايع القائد	لا تشتري الرؤية	تبحث عن رؤية أخرى
تبايع القائد	تشتري الرؤية	تتبع القائد في الرؤية

عندما لا يحب الناس القائد ولا الفكرة، فإنهم يبحثون عن قائد آخر.

من السهل فهم رد فعل الناس عندما لا يحبون القائد ولا تروقهم الفكرة أيضاً. فهم عندئذ لا يتبعون الفكرة وليس ذلك فقط فإنهم يبحثون عن قائد

آخر فهذا موقف لا يكسب فيه أحد.

عندما لا يحب الناس القائد ولكنهم يحبون الفكرة، فإنهم أيضاً يبحثون عن قائد آخر.

ربما تتعجب من ذلك، فحتى عندما يقتنع الناس بالفكرة ويرحبون بالقضية فإنهم إذا لم يحبوا القائد ويبايعوه فإنهم أيضاً سوف يبحثون عن قائد آخر. ولهذا السبب يتغير المدربون كثيراً في الفرق الرياضية بالرغم من أن رؤية كل الفرق تظل كما هي فالجميع يريدون أن يفوزوا بالبطولة، ولكن اللاعبون قد يؤمنوا بمدرب ولا يؤمنون بآخر، وعندما لا يؤمنون بقائدهم ماذا يحدث؟ لا تستطيع إدارة النادي تسريح كل اللاعبين، وإنما تستطيع تغيير المدرب والتعاقد مع مدرب يؤمن به اللاعبون ويبايعونه قائداً.

عندما يحب الناس القائد ولا يحبون الفكرة فإنهم يبحثون عن فكرة أخرى.

عندما تبايع مجموعة من الناس شخصاً ليكون قائدهم فحتى لو لم ترقهم رؤيته فإنهم يظلون يتبعونه، وعادة ما نرى هذا في مجال السياسة. فعلى سبيل المثال، في الماضي هاجم نادي سيدات الأمة «نساء» التحرش الجنسي بضراوة شديدة ولكن مؤخراً عندما اتهمت بولا جونز الرئيس كلينتون بهذه التهمة استمرت منظمة «نساء» تساند الرئيس. لماذا؟ ليس لأن أعضاء النادي فجأة قررن أن التحرش الجنسي أصبح مقبولاً، ولكنهم اخترن أن يتوقفن مرحلياً عن جدول أعمالهن المعتاد ليساندن الرئيس الذي قد بايعنه من قبل.

عندما لا يتفق التابعون على رؤية قائدهم فإن ردود أفعالهم تكون متباينة. أحياناً يحاولون إقناعه بتغيير رؤيته وأحياناً يتخلون عن آرائهم ويتبعون رؤيته،

وفي مرات أخرى يحاولون إيجاد حل وسط، ولكنهم مادامو يؤمنون بالقائد فإنهم يستمروا في إتباعه.

عندما يحب الناس القائد والفكرة، فإنهم يتبعونه فيها

في هذه الحالة يتبع الناس القائد مهما كانت الظروف ومهما تراكمت العقبات أمامهم. لهذا السبب رفض أفراد الشعب الهندي في أيام غاندي أن يحاربوا الجنود البريطانيين مهما تحرشوا بهم. ولهذا السبب أيضاً ألهم جون ف. كينيدي الهيئة الفضائية الأمريكية لتعمل بكل جد لتضع إنساناً على القمر. وهو السبب الذي جعل الناس تتمسك بالأمل وتحافظ على حياة الحلم الذي بثه فيهم مارتن لوثر كنج الابن، حتى بعد أن أطلق عليه الرصاص. إن إيمان الجماعة بالقائد هو الذي يلهمها ويدفعها لتظل تجاهد في السباق حتى في الوقت الذي يشعرون فيه أنهم قد اصطدموا بجدار قاسي من اليأس والإحباط، وبعد أن يظنوا أنهم وصلوا لنهاية ما فيهم من قوة.

إن كنت قائداً له رؤية عظيمة وقضية تستحق الكفاح لا يكفي أن تجتذب الناس لتتبعك، لكنك بادئ ذي بدء يجب أن تكون قائداً أفضل. يجب أن تجتذب من يبايعك أنت قائداً قبل أن يتبع رؤيتك أو يتحمس لقضيتك. هذا هو الثمن الذي يجب أن تدفعه لكي تعطي الفرصة لرؤيتك أن تتحول إلى واقع.

أعط وقت لبناء الثقة

إن كنت قد حاولت من قبل أن تجعل من معك يتبعون رؤيتك ويتحركون فيها ولم تستطع، ربما كان السبب هو أنك كنت تعمل عكس قانون المبايعة دون أن تدري. لقد أدركت لأول مرة أهمية قانون المبايعة سنة ١٩٧٢ عندما قبلت تولي ثاني منصب قيادي لي في حياتي. في الفصل الخاص بقانون الملاحة

ذكرت أنني بعد أن قضيت في الكنيسة عدة سنوات قررت أن أقود الكنيسة في برنامج إنشائي يتكلف عدة ملايين من الدولارات، وهو بناء قاعة رئيسية جديدة للكنيسة. ولكنني عندما توليت قيادة الكنيسة في البداية، لم يكن هذا هو الاتجاه الذي كانوا يريدون التحرك فيه، ففي الأسبوع السابق لحضوري للكنيسة كان ٦٥٪ من الأعضاء قد صوتوا في صالح بناء مركز جديد للأنشطة. ولكن بعد أن درست أوضاع الكنيسة جيداً وعرفت أن مستقبل نمو الكنيسة ونجاحها لا يعتمد على بناء مركز جديد للأنشطة وإنما على بناء قاعة جديدة. عندئذ صارت رؤيتي للسنوات القادمة واضحة تماماً، ولكنني لم أستطع بطبيعة الحال أن أقول لهم ببساطة: «تجاهلوا هذا القرار الذي قد اتخذتموه وكل الجهد الذي بذلتموه لتتخذوه وتعالوا اتبعوني أنا». لقد كنت أحتاج لبعض الوقت حتى أستطيع أن أبني مصداقية لدى الناس. فشكلت لجنة تقوم بدراسة شاملة لكل الأمور المتعلقة بمشروع مركز الأنشطة. وقلت للأعضاء:

«إن كنا سوف نستثمر كل هذا المجهود والمال في هذا المشروع، يجب أن نكون متأكدين منه تماماً. يجب أن أحصل على معلومات عن كل شيء يمكن أن يكون متعلق بهذا المشروع أولاً».

وبدا هذا أمراً معقولاً للجميع وبدأت اللجنة العمل. وخلال السنة التالية كانت هذه المجموعة تأتي إليّ كل شهر تقريباً وتقدم تقريراً بالمعلومات التي جمعتها. وفي كل مرة كنت أمتدح عملهم وأسألهم بعض الأسئلة التي تدفعهم لمزيد من العمل والبحث.

وفي الوقت نفسه، عملت بجد لأبني مصداقية مع الشعب. فقمت بعمل

علاقات وثيقة بقادة الكنيسة. وأجبت على أسئلة الجميع لكي يفهموا جيداً كيف أفكر كقائد. وشاركتهم بأفكاري وأحلامي وآمالي للعمل الذي نقوم به. وبدأت في إحداث نمو في المؤسسة وهذا أكثر من أي شيء آخر، أعطى الناس ثقة فيَّ وفي قدراتي.

وبعد حوالي ستة أشهر، بدأ الناس يلاحظون أن الكنيسة تتغير وتتجه في اتجاه جديد. وبعد تمام السنة قررت لجنة الإنشاءات التي شكلناها أن مركز الأنشطة ليس هو أفضل شيء يحقق صالح الكنيسة، وأوصت ألا نقوم بإنشائه. وخلال سنة أخرى تالية، وصل الشعب إلى إجماع بأن مفتاح المستقبل بالنسبة للكنيسة هو بناء قاعة جديدة. وعندما جاء وقت القرار صوت ٩٨ ٪ من الأعضاء في صالح هذا المشروع وبدأ التنفيذ.

كان من الممكن بمجرد وصولي لهذه الكنيسة وتيقني مما تحتاجه أن أضغط بشدة وأحاول تطبيق رؤيتي على الشعب، فقد كنت وقتها على نفس درجة الإقتناع التي كنت عليها وقت التنفيذ الفعلي. ولكني إن كنت قد اتبعت هذا الأسلوب لما كنت نجحت في أن مساعدة هذا الشعب أن يتجه للإتجاه الذي يريده، وفي نفس الوقت ولكنت قللت من قدرتي على قيادة هذه الكنيسة.

إنك كقائد لا تحصل على الفضل لكونك على حق، وإنما النجاح الحقيقي الذي تحققه هو عندما تنجح في أن تأخذ الجماعة التي تقودها إلى المكان الذي يجب أن تذهب إليه. ولكنك لن تستطيع أن تفعل هذا ما لم يبايعوك أنت أولاً كقائد. هذا هو واقع قانون المبايعة.

{١٥}

قانون الانتصار

القادة دائماً ما يجدون طريقة تجعل الفريق يربح

هل سبق لك أن فكرت ما هو الفارق بين القادة الذين يحققون الانتصار، والقادة الذين يعانون من الهزائم؟ من الصعب التحديد بدقة الفارق بين من يربح ومن يخسر. فكل موقف من مواقف القيادة يختلف عن غيره. وكل أزمة لها تحدياتها الخاصة. ولكنني أعتقد أن القادة المنتصرين يشتركون في صفة أساسية وهي أنهم لا يقبلون الهزيمة، ولا يرضون عن الانتصار بديلاً. ولهذا السبب فإنهم غالباً ما يعرفون ماذا يجب عليهم أن يفعلوه لتحقيق هذا الانتصار، ثم يفعلونه بكل قلوبهم.

إنني من المغرمين بقصص الحرب الأهلية الأمريكية وأحب أن أقرأ كثيراً في هذا الموضوع. وكنت أقرأ كتاباً قديماً ذكرني بأهمية قانون الانتصار وكان هذا الكتاب يقدم مقارنة بين رئيس الاتحاد، ورئيس الكونفدرالية أي بين رئيس الولايات الشمالية إبراهام لنكولن، ورئيس الولايات الجنوبية جيفرسون دايفز. لقد تحدثت كثيراً عن لنكولن خلال هذا الكتاب (قوانين القيادة الإحدى والعشرين) لأنه أحد أهم القادة في التاريخ.

لم ينس لنكولن في يوم من الأيام أن مكاسب الأمة الأمريكية هي الأولوية الأولى بالنسبة له قبل حتى كرامته أو سمعته أو راحته الشخصية. لقد

أحاط لنكولن نفسه بأفضل قادة يمكنه أن يجدهم، وفوض المسئولية لقادته العسكريين ولم يخش أبداً أن يعطي الفضل لأصحابه في الانتصارات التي كان جيش الإتحاد يحققها. فعلى سبيل المثال بعد الانتصار الذي حققه الجنرال جرانت في فيكسبيرج أرسل لنكولن له خطاب يقول فيه: «لم يكن لدي أدنى إيمان سوى رجائي أنك تعرف أفضل مني ... وأنا الآن أعترف اعترافاً شخصياً أنك كنت محق وأنا مخطئ».

على الجانب الآخر لم يكن جيفرسون دايفز يعتبر الانتصار هو الأولوية الأولى بالنسبة له. وبينما كان يجب عليه أن يفكر بطريقة ثورية فكر بطريقة بيروقراطية عقيمة. وبينما كان عليه أن يفوض السلطة لقادته ويعطيهم مسئولية اتخاذ القرارات التي كانت الأفضل، قضى معظم وقته يدقق في تفاصيل إدارية عقيمة. وأسوأ ما في الأمر أنه كان يهتم بأن يكون على حق أكثر مما يهتم بالانتصار في الحرب. ويقول المؤرخ دايفيد بوتر عن دايفز التالي: «لقد أنفق قدراً مبالغاً فيه من طاقته في مجادلات محتدمة ربما تصل لحد العراك لكي يثبت وجهة نظره. وكان يشعر أنه إذا كان محقاً فهذا يكفيه ولذا كان يهتم بإثبات رأيه أكثر من الحصول على نتائج فعلية». لقد انتهك دايفز قانون الانتصار وكانت نتيجة ذلك أن شعبه مُني بهزيمة نكراء.

هؤلاء القادة كانوا يبحثون عن النصر

يبدو دائماً أن الأزمات تخرج أفضل ما في القادة وأسوأ ما فيهم أيضاً، فخلال الحرب العالمية الثانية، ظهر اثنان من القادة المتميزين بين صفوف الحلفاء كانوا يمارسون قانون الانتصار وهما رئيس الوزراء البريطاني ونستون تشرتشل، والرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت. وقد منعا أدولف هتلر من

سحق أوروبا وإعادة تشكيلها بحسب رؤيته الخاصة. استطاع تشرتشل أن يلهم الشعب البريطاني في مقاومته لهتلر. فحتى قبل أن يصبح تشرتشل رئيساً للوزراء سنة ١٩٤٠ كان يهاجم النازي كثيراً وبدا في الساحة في صورة المنتقد الوحيد الذي صرخ سنة ١٩٣٢ «لا تخدعوا أنفسكم .. لا تصدقوا أن كل ما تريده ألمانيا هو مكانة متساوية ... أنهم يبحثون عن الأسلحة وعندما يمتلكون الأسلحة التي يريدونها سوف يطالبون بعودة مستعمراتهم المفقودة». واستمر تشرتشل في انتقاداته العلنية للنازي وعندما ضم هتلر النمسا سنة ١٩٣٨، قال تشرتشل لأعضاء مجلس العموم البريطاني: «لمدة خمس سنوات ظللت أتكلم للمجلس عن هذه الأمور ـ ولم أنجح كثيراً. لقد كنت أشاهد هذه الجزيرة الشهيرة (يقصد بريطانيا) تهوي دون توقف وبضعف شديد نحو هوة سحيقة مظلمة ... الآن قد جاء الوقت أخيراً لإيقاظ هذه الأمة. ربما تكون هذه هي المرة الأخيرة التي يمكنها فيها أن تستيقظ مع وجود فرصة تجنب الحرب أو إحراز انتصار في الحرب إن لم ننجح في إيقافها.

ولكن للأسف لم يقف رئيس الوزراء نيفيل شامبرلين وغيره من قادة بريطانيا العظمى وقفة قوية في مواجهة هتلر، وهكذا سقطت أجزاء أخرى من أوروبا في أيدي النازي.

وفي منتصف ١٩٤٠ وقعت أغلب أوروبا بين براثن النازي ولكن هناك حدث آخر يمكن أن يكون قد غير تاريخ العالم الحر كله. فقد دنت قيادة إنجلترا لونستون تشرتشل الذي لم يقبل أن ينحني تحت وطأة تهديدات هتلر، ولأكثر من سنة كاملة وقفت بريطانيا العظمى بمفردها تواجه تهديدات الغزو الألماني. وعندما أشار هتلر أنه يريد أن يعقد اتفاقاً مع إنجلترا، رفض تشرتشل

هذا العرض. وعندما بدأت ألمانيا في قصف إنجلترا، وقف البريطانيون شامخين وأقوياء وطوال الوقت كان تشرتشل يبحث عن طرق للنصر.

لم يقبل تشرتشل بغير النصر

ومرة بعد الأخرى كان تشرتشل يقوم بتعبئة الشعب البريطاني. وبدأ هذا بخطابه الأول بعد توليه رئاسة الوزراء:

إننا أمام محنة من أشد المحن. إننا نواجه أشهر طويلة كثيرة من الصراع والمعاناة. وإذا سألتموني ما هي سياستنا؟ فإني أقول: هي أن نحارب بالبحر والجو والبر بكل قدرتنا وبكل القوة التي يمنحنا الله إياها، أن نحارب هذا الطغيان الوحشي الذي ليس له مثيل بين صفحات التاريخ المظلم للشر الإنساني. هذه هي سياستنا، وربما تسألون ما هو هدفنا؟ هو النصر بأي ثمن، النصر بالرغم من الرعب والإرهاب، النصر مهما طال الطريق أو ازداد صعوبة، فبدون الانتصار لن يكون هناك بقاء لنا.

وفي الوقت نفسه فعل تشرتشل كل ما في وسعه لكي ينتصر، فقد حرك الجيوش إلى البحر المتوسط لمواجهة قوات موسوليني. وبالرغم من كراهيته للشيوعية، تحالف مع ستالين والإتحاد السوفييتي وأرسل إليه إمدادات في الوقت الذي كانت بريطانيا تعاني فيه من تهديدات حقيقية في هذا الأمر وكان بقاءها نفسه مهدداً. كما قام تشرتشل بتطوير علاقته الشخصية بفرانكلين روزفلت، وبالرغم من أن رئيس الولايات المتحدة كان متردداً بشأن الدخول في الحرب، عمل تشرتشل على بناء علاقته معه أملاً في تغيير هذه العلاقة من مجرد صداقة واحترام متبادل إلى علاقة تحالف عسكري كامل. وجاء الوقت الذي أثمرت فيه جهوده هذه. وفي اليوم الذي قصف فيه اليابانيون ميناء بيرل هاربور مما جعل أمريكا تدخل الحرب، قال تشرتشل

لنفسه: «لقد انتصرنا أخيراً».

قائد آخر كرس حياته للانتصار

قبل ديسمبر ١٩٤١، كان فرانكلين روزفلت يمارس بالفعل قانون الانتصار لعشرات من السنين. وفي واقع الأمر يمكننا أن نقول أن الانتصار كان سمة مميزة من سمات حياته بأكملها. وبينما كان يصارع لينتصر على مرض شلل الأطفال وجد أيضاً طريقة ليحقق نصراً سياسياً. وعندما انتخب رئيساً للولايات المتحدة وأصبح مسئولاً عن إخراج الشعب الأمريكي من ويلات الكساد الاقتصادي العظيم كان هذا موقفاً آخر من المواقف المستحيلة التي تعلم أن يصارعها وينتصر عليها، وهذا ما حدث بالفعل فقد استطاعت البلاد أن تتعافى ببطء خلال الثلاثينات.

وعندما بدأت حرب النازي في أوروبا كان حجم المخاطرة كبيراً، ويقول آرثر شليسنجر المؤرخ الحاصل على جائزة بوليتزر «لقد جاءت الحرب العالمية الثانية لتجد الديمقراطية تناضل من أجل بقائها. وبحلول عام ١٩٤١ كان هناك ما يزيد قليلاً على عشرة دول ديمقراطية باقية، ولكن قيادات عظيمة برزت في الوقت المناسب لقيادة القضية الديمقراطية». لقد قدم فريق تشرتشل وروزفلت ضربتين قويتين في مضمار هذه القيادة العظيمة. فكما استطاع رئيس الوزراء البريطاني تشرتشل أن يوحد الشعب البريطاني، كله استطاع الرئيس روزفلت أن يجمع الشعب الأمريكي كله أيضاً خلف القضية بطريقة لم تحدث من قبل ولا حدثت بعد ذلك حتى الآن. لقد كان الانتصار هو الخيار الوحيد الذي يضعه هذان القائدان أمامهما فلم يقبلا بأي شيء آخر، ولو كانا قد قبلا بما هو أقل من الانتصار لكان شكل العالم قد تغير حتى الآن. ويقول شليسينجر «لننظر إلى عالمنا المعاصر! من الواضح أنه ليس عالم

أدولف هتلر ـ لقد تحولت الألف سنة من حكم الرايخ الذي كان يبشر بها إلى مجرد انعطاف دموي دام بضع عشرات من السنين. كما أنه أيضاً ليس عالم جوزيف ستالين، فذلك العالم المروع قد قام بتدمير نفسه أمام أعيننا جميعاً. كما أنه ليس عالم ونستون تشرتشل ... إن العالم الذي نعيش فيه هو عالم فرانكلين روزفلت». بدون تشرتشل وإنجلترا كانت أوروبا كلها ستسقط، وبدون روزفلت والولايات المتحدة لما كان لها أي أمل في استعادة حريتها. حتى أدولف هتلر وجيش الرايخ الثالث لم يستطيعا أن يقفا أمام قائدين كرسا حياتهما لقانون الانتصار.

القادة العظام يعرفون كيف ينتصرون

عندما يزداد الضغط، فإن القادة العظام يتصرفون بأفضل ما عندهم. ويخرج ما بداخلهم إلى السطح ليعمل إما في صالحهم أو ضدهم. منذ سنوات قليلة مضت تم انتخاب نيلسون مانديلا رئيساً لجنوب أفريقيا. لقد كان انتصاراً عظيماً لشعب هذا البلد، ولكنه انتصار طال انتظاره. لقد كان الطريق المؤدي لهذا الانتصار مرصوفاً بعشرين سنة من حياة مانديلا قضاها في السجن. لقد فعل كل ما يمكنه ليقرب النصر ولو خطوة واحدة.

انضم مانديلا لحزب المؤتمر الوطني الذي أصبح فيما بعد منظمة خارجة على القانون. ونظم مظاهرات سلمية وعمل بصورة سرية وسافر عبر البحار ليجمع التأييد لقضيته، وعندما لزم الأمر واجه المحاكمة ودخل السجن بكرامة وشجاعة. وعندما حان الوقت، جلس على طاولة المفاوضات مع الرئيس دي كليرك لبحث إجراء تغييرات في الحكومة. واليوم يعمل ليحقق نصراً دائماً من خلال تحقيق المصالحة الوطنية في بلاده. ويصف مانديلا نفسه أنه: «رجل

عادي أصبح قائداً بسبب ظروف غير عادية». وأنا أقول أنه قد أصبح قائداً غير عادياً بسبب قوة شخصيته وتكريسه الكامل لقانون الانتصار.

يمكنك أن ترى ذلك كل يوم

يمكنك بسهولة أن ترى قانون الانتصار يعمل في الأحداث الرياضية. ففي النواحي الأخرى من الحياة يقوم القادة بأغلب أعمالهم خلف الأضواء ولا تستطيع أن تراه ولكن في الرياضة، تستطيع أن ترى القائد وهو يعمل لتحقيق النصر. وعندما تنطلق صفارة النهاية تعرف مباشرة من الذي انتصر ولماذا، فالمباريات الرياضية لها نتائج مباشرة وقابلة للقياس. عندما أحب أن أرى قانون الانتصار وهو يعمل، أذهب لحضور مباراة رياضية وأشاهد واحد مثل مايكل جوردان. فهو إلى جانب كونه رياضي مذهل إلا أنه أيضاً قائد غير عادي. إنه يحيا ويتنفس بقانون الانتصار كل يوم. فعندما تكون المباراة تلفظ أنفاسها الأخيرة وفريقه على وشك خسارتها فإنه يجد دائماً طريقة لكي ينتصر. ويحكي كاتب قصة حياته ميتشل كِرْجِل عن صلابة مايكل وحماسه المنقطع النظير للانتصار الذي يظهر في كل نواحي حياته. ويظهر ذلك بوضوح شديد في تدريباته مع فريقه الشهير «الثيران» **Bulls** .

في تدريبات فريق «الثيران» يقومون بعمل «تقسيمة» بحيث يلعب خمسة من الأساسيين يرتدون الفانلات البيضاء ضد خمسة من الاحتياطيين يرتدون الفانلات الحمراء. وجعل لوفري المدرب السابق للفريق مايكل يلعب مع الأساسيين من اليوم الأول له. وبفضل جوردان وزميله وولريدج، كان الفريق الأبيض يتقدم بسهولة. وكان على الخاسرين في هذه المباريات التدريبية أن يجروا مسافات إضافية بعد التمرين. ثم بعد ذلك ينقل المدرب جوردان

للفريق الأحمر حتى يتمكن هذا الفريق من الفوز هو الآخر.

في بداية حياة جوردان الرياضية كان يعتمد بشدة على موهبته الفردية وكفاءته لكسب المباريات. ولكن كلما كان ينضج أكثر كلما زاد اهتمامه بالقيادة وبجعل الفريق كله يلعب بصورة أفضل، ويعتقد جوردان أن الكثيرين قد أغفلوا هذه الحقيقة. ذات مرة قال: «هذا ما يلاحظه الجميع عندما أتغيب عن مباراة. هل يمكنهم أن يفوزوا بدوني؟ .. لماذا لا يسألون أنفسهم لماذا أو ما الذي أقدمه ليصنع الفرق الحقيقي؟ أراهن أن أحداً لن يلاحظ أن ما يفقده الفريق عندما لا ألعب هو قدرتي على القيادة أو قدرتي على جعل أعضاء الفريق الآخر يلعبون أفضل». ولكن الحقيقة أن هذا بالفعل هو ما يقدمه جوردان، فالقادة دائماً ما يجدون الطرق التي يجعلون بها الفريق يكسب.

وهذا يذكرنا بلاعب كرة القدم المصري حسام حسن الذي يستطيع أن يقود فريقه دائماً للنصر فهو لا يرضى عنه بديلاً، وكثيراً ما نجده يكاد يأكل أرضية الملعب ولا يهدأ حتى تقوم رأسه الصلعاء الشهيرة بإسكان أي كرة ضالة شبكة الفريق المنافس ليتحقق النصر. إنه قائد يعيش قانون الانتصار. كما أنه أيضاً من اللاعبين الذين يشكلون إلهاماً كبيراً لزملائهم حتى أن مجرد وجوده في الملعب يشيع حوله جواً من الرغبة الحقيقية في الفوز.

من وقت ليس ببعيد قام مايكل جوردان بإنتاج إعلان لشركة نايكي للأدوات الرياضية فيه حكى عن بعض من لحظات فشله قائلاً: «لقد أضعت أكثر من ٩ آلاف رمية خلال كل تاريخي، وخسرت أكثر من ٣٠٠ مباراة. ٢٦ مرة أتولى تسديد الرمية التي من الممكن أن تجعل فريقي يفوز وأهدرها». وبعد إذاعة هذا الإعلان بوقت قليل قرأت حديث لجوردان سأله فيه أحد الصحفيين إن كان حقاً قد أخفق في كل هذه الرميات. وكان رد فعل جوردان معبراً جداً

إذا قال: «لا أدري». ربما أحبط هذا التعليق الكثير من الناس، ولكنه تعليق يكشف جانباً مهماً من شخصية جوردان فهو شخص لا يعيش في أخطاء الماضي. فالمهم بالنسبة له هو ما يستطيع أن يفعله الآن ليقود فريقه للنصر.

مهما كانت اللعبة

يوجد الكثير من الرياضيين العظماء في لعبة كرة السلة اليوم. ولكن اللعب الفردي المهاري لا يحقق النصر دائماً. فالذي يحتاج إليه الفريق أكثر من أي شيء آخر هو القيادة. واللاعبون القدامى العظام كانوا يمتلكون ما هو أكثر من مجرد الموهبة الفردية التي كانت بالطبع موجودة فيهم. لقد كان هؤلاء اللاعبون العظام أمثال بيل راسل لاعب الوسط في فريق بوسطن يقومون بتقييم لعبهم على أساس كيف أنه يجعل باقي الفريق يلعبون أفضل. وكانت النتيجة أنهم حصلوا على إحدى عشر لقباً من ألقاب دوري المحترفين لكرة السلة.

أما فريق ليكرز فهو يفتخر بلاعبه ماجيك جونسون، الذي حصل على لقب أغلى لاعب في دوري المحترفين لكرة السلة ثلاث مرات وكسب خمس بطولات وكان هدافاً غير عادياً، ولكن أفضل إسهاماته للفريق هو أنه كان يستطيع أن يسحب الفريق للأمام ويمرر كرات جيدة لزملائه. ولاري بيرد الذي حقق الكثير من الإنجازات لفريقه سيلتكس في الثمانينات، كان لاعباً متميزاً لكونه كان يجسد قانون الانتصار ليس فقط كلاعب وإنما أيضاً كمدير فني عام لفريق إنديانا بايسرز. وعندما كان يلعب في بوسطن، كان يُلَقّب روكي هذا العام (نسبة إلى بطل الملاكمة روكي)، وحصل على لقب أغلى لاعب ثلاث مرات أيضاً. وقاد فريقه للحصول على دوري المحترفين ثلاث مرات، وفي أول سنة له مع بايسرز حصل على لقب أفضل مدير فني في تلك

السنة بعد أن قاد فريقه لأفضل نسبة فوز.

إن القادة الجيدين غالباً ما يجدون طرق بها يجعلون فرقهم تفوز. هذا هو قانون الانتصار. لا يهم نوع اللعبة، فمايكل جوردان وماجيك جونسون ولاري بيرد فعلوا هذا في كرة السلة. وجون إلوي في كرة القدم الأمريكية حيث قاد فريقه لأكبر نسبة فوز في تاريخ دوري كرة القدم الأمريكية. وبيليه في كرة القدم حيث فاز بكأس العالم ثلاث مرات للبرازيل في سبق لم يتكرر. فالقائد يقود الفريق للنصر دائماً.

ثلاث مكونات للنصر

مهما كان النشاط سواء فريق رياضي أم جيش عسكري أم شركة أم هيئة لا تهدف للربح، فإن النصر ممكن دائماً طالما توافرت ثلاث عناصر وهي:

١. وحدة الرؤية

تنجح الفرق فقط عندما تكون للّاعبين رؤية موحدة مهما كان هناك من مواهب أو قدرات. لا يمكن للفريق أن يفوز بالبطولة إن كان للاعبيه أهداف أخرى غير الفوز بالبطولة، وكما أن هذا صحيح في رياضة المحترفين فهو صحيح في مجال المال والأعمال وفي الكنائس أيضاً. لقد تعلمت هذا الدرس في الدراسة الثانوية عندما كنت ناشئاً في فريق الجامعة لكرة السلة. لقد كان لدينا مجموعة من اللاعبين من ذوي الموهبة العالية، وتم انتقائنا بعناية للفوز ببطولة الولاية، ولكن كانت لدينا مشكلة. لم يقبل القدامى والناشئين في الفريق أن يتعاونوا معاً. وكانت المشكلة كبيرة حتى أن المدرب يأس من إمكانية أن نلعب معاً فقام بتقسيمنا إلى فرقتين منفصلتين. وفي النهاية حقق الفريق نتائج مزرية. لماذا؟ لأننا افتقرنا للرؤية المشتركة.

٢. تنوع المهارات

ربما لا نحتاج للتأكيد على أن الفريق يحتاج لتنوع المواهب ليكسب. هل يمكن أن تتخيل فريق للهوكي كله من حراس المرمى؟ أو فريق لكرة القدم كله من المدافعين؟ هذا بالطبع أمر لا يعقل. وبنفس الطريقة فإن المؤسسات تحتاج لمواهب مختلفة لكي تنجح، بحيث يقوم كل لاعب بدوره.

٣. قائد مكرس للنصر وقادر على اكتشاف قدرات لاعبيه

صحيح أن وجود لاعبين جيدين ذوي مهارات متنوعة أمر هام كما يقول المدير الفني العام السابق لفريق نوتردام لو هولتز: «يجب أن يكون لديك لاعبين جيدين لتربح، فمهما كان المدرب لا يمكنك أن تكسب بدون لاعبين جيدين. ولكن يمكن أن يكون لديك لاعبين جيدين وتخسر أيضاً. وهنا يصنع المدرب الفرق». أي أنك تحتاج أيضاً للقيادة لتحقق النصر.

ووحدة الرؤية لا تحدث تلقائياً. فلا يمكن للاعبين حتى ولو كانوا لاعبين مناسبين ويمتلكون مواهب متنوعة أن يجتمعوا معاً بمفردهم فالأمر يحتاج لقائد يجمعهم ويحفزهم ويدفعهم ويوجههم نحو النصر.

شخص تخصص في الانتصار

من أهم قصص النجاح التي صادفتها في حياتي مؤخراً قصة شركة الطيران ساوثوست وقائدها هيرب كيلتشر الذي تحدثت عنه في الفصل الخاص بقانون التواصل. وهذه القصة هي قصة مثيرة للإعجاب تتحدث عن قانون الانتصار أيضاً. واليوم تبدو شركة ساوثوست كمحطة توليد للطاقة والنجاح، فهي تسيطر على السوق بأكمله في الخطوط التي تطير عليها كما أنها تتحرك في منحنى نمو متواصل ومستقر وحركة أسهمها في البورصة جيدة جداً، وفي

الواقع هي شركة الطيران الوحيدة في الولايات المتحدة التي تحقق مكسب كل سنة منذ سنة ١٩٧٣ . وموظفو هذه الشركة سعداء بالعمل فيها حتى أن معدل إحلال وتجديد الموظفين فيها منخفض جداً وتمثل الشركة أعلى مستوى إنتاجية للموظفين العاملين في هذا المجال. وكل هذا يجعل هذه الشركة من أشهر الشركات لدى العملاء فالخدمة التي تقدمها تحصل على أعلى الدرجات في استطلاعات الرأي التي تتم بين الجمهور.

وإذا نظرت للوضع الحالي لشركة ساوثوست غالباً ما سوف تظن أن بداياتها كانت سهلة، ولكن الحقيقة عكس ذلك فكون هذه الشركة لا تزال قائمة اليوم لهو شهادة قوية على صدق قانون الانتصار فقد بدأت الشركة سنة ١٩٦٧ على يد رولن كنج صاحب شركة مواصلات جوية صغيرة في تكساس وجون باركر وهو من رجال البنوك وهيرب كيليتشر وهو محامي. وتطلب الأمر منهم عدة سنوات حتى يستطيعوا أن يحلقوا بأول طائرة لهم في الجو. وبمجرد بدء نشاط هذه الشركة حاولت الشركات المنافسة مثلاً برانيف ترانس تكساس وكونتننتال للطيران أن تخرجها من العمل وكادت هذه الشركات أن تنجح. وتوالت المعارك القضائية ومن كل الأنواع، وخلال كل هذا كان هناك شخص واحد وضع نصب عينيه أن ينتصر في هذه الحرب وهو هيرب كيليتشر. وعندما خسرت الشركة رأس المال الذي بدأت به وكان الأمر يبدو وكأنها انهزمت بالفعل أراد المجلس أن يتخلى عن القضية، ولكن كيليتشر وقف وقال: «دعونا ندخل معهم في جولة أخرى. سوف أستمر في تمثيل الشركة أمام المحكمة وسوف أؤجل حصولي على أتعابي وأدفع كل مصاريف القضية من جيبي الخاص». وأخيراً عندما وصلت القضية لمحكمة تكساس العليا، ربحوا القضية واستطاعوا في النهاية أن

يطـيروا بطائراتهـم في الجـو مـرة أخـرى.

وبمجرد أن سارت الأمور عينت ساوثوست أحد القادة المخضرمين في مجال الطيران. واسمه لامار ميوس في منصب العضو المنتدب الجديد الذي عين بدوره أفضل الموظفين التنفيذيين المتاحين. وظلت الشركات الأخرى تحاول إخراجهم من العمل، وظل كيليتشر وميوس يحاربان في المحاكم وفي سوق الطيران. وعندما واجهوا صعوبة في تعبئة طائراتهم المتجهة من وإلى هيوستن، بدأت ساوثوست تطير إلى مطار هوبي بهيوستن الذي يمتاز بقربه من المواصلات ومن وسط المدينة. وبينما انتقلت كل شركات الطيران الكبيرة إلى المطار الجديد المبني في دالاس فورت وورث، ظلت ساوثوست تطير للمطار الصغير المريح. وعندما اضطرت ساوثوست أن تبيع إحدى طائراتها لكي تبقى على قيد الحياة، استطاع موظفوها أن يحلوا هذه المشكلة بأن خفضوا الوقت بين كل رحلة وأخرى إلى زمن قياسي وهو عشر دقائق ليحافظوا على جداولهم وخطوطهـم ثابتة حتى بعد بيع الطائرة. وعندما لم يستطـيعوا أن يعبئوا طائراتهم ابتدعـوا ما هو معروف بموسم الأسعار المرتفعة وموسم الأسعار المنخفضة الذي يعطون فيه مسافريهم تخفيضات هائلة في أسعار التذاكر.

وخلال كل هذا ظل كيليتشر يحارب حتى يحافظ على الشركة على قيد الحياة والمنافسة. وفي سنة ١٩٧٨ أي بعد مرور سبع سنوات على وضعه أول أسطول صغير من طائرات الشركة في الجو، أصبح كيليتشر هو رئيس هذه الشركة. وفي سنة ١٩٨٢ أصبح رئيساً وعضوا منتدباً في نفس الوقت. وإلى اليوم لا يزال يحارب ويبتدع طرق لشركته لكي تربح. ولك أن تلاحظ هذا النجاح.

شـــركة طـــيران ساوثوســت أمـــس واليـــوم

	١٩٧١	١٩٩٧
حجم الأسطول	٤	٢٦٢
عدد الموظفين في نهاية السنة	١٩٥	٢٣٩٧٤
عدد المسافرين	١٠٨٠٠٠	٥٠٣٩٩٩٦٠
المدن التي تطير إليها	٣	٥١
عدد الرحلات	٦٠٥١	٧٨٦٢٨٨
قيمة الأسهم المباعة	٣,٣ مليون دولار	٢مليار دولار
القيمة الإجمالية للأصول	٢٢ مليون دولار	٤,٢ مليار دولار

ويلخص نائب المدير الإداري لشركة ساوثوست الموقف قائلاً: «إن عقلية المحارب والصراع من أجل البقاء هو ما خلق تراثنا». وما يملكه كيليتشر وساوثوست ليس فقط إرادة البقاء وإنما إرادة النصر. إن القادة الذين يمارسون قانون الانتصار يؤمنون أن أي شيء أقل من الانتصار هو غير مقبول وليس لديهم أي خطة بديلة، وهذا ما يجعلهم يستمرون في الصراع.

ما هو حجم توقعك فيما يتعلق بنجاح مؤسستك؟ وكم أنت مكرس للنصر في تلك «المباراة»؟ هل ستجعل من قانون الانتصار في صفك وأنت تحارب، أم أنك سترفع الراية البيضاء عندما تزداد الأمور صعوبة؟ إن إجابتك على هذا السؤال هي التي سوف تحدد إن كنت سوف تنجح كقائد أم لا.

{ ١٦ }

قانون القوة الدافعة

القوة الدافعة هي الصديق الحميم للقائد الناجح

يواجه كل القادة من آن لآخر تحدي إحداث تغيير حقيقي في المؤسسة التي يعملون بها. والمفتاح الذي يؤدي لهذا التغيير هو القوة الدافعة وهو ما أسميه The Big Mo وكما أن البحارة يعلمون أنه ليس بالإمكان قيادة سفينة لا تتحرك للأمام، فالقادة الأقوياء أيضاً يدركون أنه لكي تحدث تغيير عليك أولاً أن تحقق تقدم للأمام ـ وهنا تحتاج لقانون القوة الدافعة.

منذ عدة سنوات شاهدت فيلما سينمائياً بعنوان قف وانقذ[1] وهو يدور حول قصة حقيقية لمدرس اسمه جيمي أسكيلانتي كان يعمل بمدرسة جارفيلد الثانوية في شرق لوس أنجلوس بكاليفورنيا. وركز الفيلم على قدرة إسكيلانتي على التدريس، ولكنني أعتقد أن القصة الحقيقية هي بمثابة دراسة في قانون القوة الدافعة.

لقد كان التدريس والقيادة والتحفيز أموراً تجري في دماء اسكيلانتي منذ شبابه المبكر عندما كان في موطنه الأصلي بوليفيا. لقد بدأ بإعطاء دروس للأطفال عندما كان في الصف الإبتدائي. وبدأ حياته العملية كمدرس للفيزياء قبل أن يحصل على شهادته الجامعية. وبسرعة أصبح معروفاً في

(١) Stand and Deliver

مدينته بوصفه أفضل مدرس فيها، وعندما كان في الثلاثينات من عمره هاجر مع أسرته إلى الولايات المتحدة وعمل لعدة سنوات في أحد المطاعم، ثم عمل في شركة راسل للإلكترونيات. وبالرغم من نجاحه في راسل، إلا أنه عاد للدراسة وحصل على بكالوريوس حتى يمكنه ممارسة التدريس في الولايات المتحدة. لقد كان شوق اسكيلانتي الذي يحتدم في قلبه هو أن يحدث تغيير في حياة الناس.

وفي سن الثالثة والأربعين، عين في مدرسة جارفيلد الثانوية لتدريس علوم الكمبيوتر، ولكن مع بدء عمله هناك اكتشف أنه لا يوجد تمويل لشراء أجهزة كمبيوتر. ولكون شهادته في الرياضيات فقد بدأ يدرس مبادئ الحساب للطلبة. وبرغم إحباطه حاول أن يكون مدرساً جيداً وأن يحافظ على حلمه في أن يصنع فرقاً في حياة التلاميذ.

محاربة المد السلبي

واتضح فيما بعد أن تغيير تخصصه من الكمبيوتر للحساب لم يكن سوى أقل المشكلات التي واجهت اسكيلانتي، فالمدرسة التي كانت تبدو هادئة وقتما جاء لإجراء المقابلة أصبحت الآن في فوضى شديدة. كان الانضباط غير موجود مطلقاً، والشجار بين الطلبة يحدث بانتظام. الفضلات والكتابة على الجدران تغطي أرجاء المدرسة وتلاميذ المدرسة يحومون في الفناء طوال النهار ومعهم أيضاً أشخاص من الجيران ليسوا من المدرسة أساساً. واكتشف اسكيلانتي أن أليكس أفيليس وهو ناظر المدرسة التحرري كان بالفعل يشجع الطلبة على تقسيم أنفسهم إلى جماعات تشبه العصابات داخل المدرسة، حيث أنه قرر أن أعضاء هذه الجماعات

من التلاميذ يحتاجون إلى الاعتراف بهم وبحقوقهم حتى يستطيعوا أن يشعروا بالانتماء للمدرسة. لهذا فقط شجع ثمانية عشر عصابة مختلفة أن تضع شاراتها في أماكن مختلفة من المدرسة كنقاط تجمع لها. لقد كان هذا أفظع كابوس بالنسبة للطلبة. كيف يمكن لإسكيلانتي أن يصنع فرقاً إيجابياً في مثل هذا المناخ؟

لقد كان يفكر في الرحيل ربما يومياً ولكن رغبته في التدريس وتكريسه لهدف تحسين حياة هؤلاء الطلبة لم يكن يسمح له بأن ينسحب. ولكن في نفس الوقت أدرك اسكيلانتي أن هؤلاء الطلبة محكوم عليهم بالفشل إن لم تتغير هذه المدرسة. فقد كانوا جميعاً يتدهورون بسرعة وكانوا يحتاجون لشيء يدفعهم للأمام. وجاء الفرج فيما يبدو وكأنه نكسة، وذلك عندما نما إلى علم إداريِّي المدرسة أن المدرسة في طريقها لأن تفقد الاعتراف بها، كما أن المنطقة التعليمية قد نقلت الناظر أفيليس واستبدلته بقائد أفضل هو بول بوسيمادو الذي قام فوراً بتنظيف المدرسة وأحبط نشاط هذه العصابات وطرد الدخلاء من أروقة المدرسة، وفي خلال سنتين فقط أنقذ المدرسة من فقدان ترخيصها وأوقف هذا المد السلبي الذي كاد يجرفها تماماً.

البداية تحتاج لقائد

يعطي الفيلم انطباع أن إسكيلانتي هو صاحب فكرة إعداد الطلبة لاجتياز امتحانات المستوى المتقدم (AP exam)، ولكن الحقيقة هي أن بعض من الطلبة كانوا بالفعل يدخلون هذه الامتحانات من آن لآخر فكل سنة كان بعض الطلبة يدخلون امتحان اللغة الإسبانية مثلاً ونادراً ما كان يحاول أحدهم اجتياز امتحان الفيزياء أو التاريخ. ولكن المشكلة هي أن المدرسة

كان تفتقر لقائد له رؤية يحمل هذه القضية. وهذا هو الدور الذي لعبه إسكيلانتي. لقد كان اسكيلانتي يؤمن أنه وأن المدرسة كلها تستطيع أن تحدث تغيير إيجابي في حياة هؤلاء الطلبة، وكانت الفكرة التي استخدمها اسكيلانتي لإطلاق شرارة البدء هي تحدي أفضل الطلبة في المدرسة لدخول مسابقة في التفاضل والتكامل.

بدايات صغيرة

في خريف سنة ١٩٧٨ نظم إسكيلانتي أول فصل في مادة التفاضل والتكامل. ومن وسط طلبة جارفيلد الثانوية الذين يبلغ عددهم ٣٥٠٠ طالب استطاع ترشيح ١٤ طالب فقط. وخلال الحصص الأولى بسط أمامهم ما يجب أن يفعلوه لكي يستعدوا للامتحان في نهاية العام. وبنهاية الأسبوع الثاني في المدرسة، كان قد خسر سبعة طلبة من الطلبة الأربعة عشر، حتى الذين بقوا لم يكونوا مستعدين بما فيه الكفاية. ومع نهاية الربيع كان العدد وصل لخمسة طلاب اجتازوا المسابقة في مايو ولم ينجح منهم سوى اثنان.

شعر اسكيلانتي بالإحباط ولكنه رفض أن يستسلم وخصوصاً بعد أن حقق بعض التقدم. لقد أدرك أنه إذا استطاع أن يمنح بعض الطلبة بعض الانتصارات ويبني ثقتهم بأنفسهم، ويعطيهم رجاء للمستقبل فإنه سوف يستطيع أن يحركهم للأمام. لقد أيقن أنه إن استطاع أن يبني بعض القوة الدافعة، فإن الأمور في المدرسة سوف تتغير للأفضل.

مفتاحان: الإعداد والتحفيز

لقد أدرك اسكيلانتي أن بإمكانه أن ينجح فقط إن استطاع أن يلهم

تلاميذه وأن يعدهم إعداداً جيداً. لم يكن تحفيز الطلبة بالأمر الصعب على هذا المدرس الموهوب في مجاله. فهو يستطيع بكفاءة أن يقرأ تلاميذه ويعرف بالضبط ماذا يفعل معهم. إن كانوا يحتاجون للتحفيز فإنه يعطيهم مزيد من الواجبات المنزلية أو يقدم تحدي لأحد أبطال المدرسة في الرياضة ليدخل معه في مباراة لكرة اليد مثلاً (لم يكن إسكيلانتي يخسر أبداً!) وإن كانوا محتاجين للتشجيع كان يأخذهم لتناول الطعام في أحد مطاعم ماكدونالدز مثلاً كمكافأة. وإن شعروا بالكسل مثلاً، كان يلهم ويلهب حماستهم ويدهشهم أو يسري عنهم أو حتى يهددهم. وخلال كل هذا كان إسكيلانتي يقدم لهم من حياته نموذجاً للعمل الشاق الجاد والتكريس الحقيقي للنجاح والتميز وما كان يسميه جانس ـ أي الرغبة. أما الإعداد فقد كان أصعب. فقد كان يدرسهم المزيد من الجبر وحساب المثلثات في الصفوف الأقل مستوى، وطلب من زملائه أن يفعلوا الشيء نفسه. كما أنه بدأ في تدريس برنامج صيفي للرفع من مستوى الرياضيات في المدرسة. وبمرور الوقت تحسن التلاميذ.

تبدأ الأمور بتقدم بسيط

وفي الخريف، نظم اسكيلانتي فصلاً آخر لتدريس التفاضل والتكامل، وهذه المرة حضر تسعة تلاميذ. وفي نهاية السنة، دخل ثمانية منهم الامتحان ونجح ستة تلاميذ. وانتشرت أخبار نجاحهم وفي خريف ١٩٨٠ وصل عدد المشتركين في فصل التفاضل والتكامل الذي أسسه إلى خمسة عشر طالباً. وعندما دخلوا كلهم الامتحان في نهاية العام، نجح منهم أربعة عشر .لم تكن الخطوات كبيرة للأمام ولكن اسكلانتي استطاع أن يرى أن

البرنامج الذي أسسه بدأ في تجميع قوة دافعة.

أما المجموعة التالية من التلاميذ التي وصلت لثمانية عشر فكانت هي موضوع الفيلم السينمائي ولم تكن هذه المجموعة تختلف كثيراً عن المجموعات السابقة فعمل أعضاؤها أيضاً بكل جد لتعلم التفاضل والتكامل، وكان عدد كبير منهم يذهب للمدرسة في السابعة صباحاً قبل بدء الدراسة بساعة ونصف. كما أنهم كانوا يبقون بالمدرسة حتى الخامسة أو السادسة أو ربما السابعة مساءً . وفي مايو عندما دخلوا الامتحان أبلوا بلاءاً حسناً.

ما الذي يوقف القوة الدافعة

ثم ظهرت مشكلة تهدد هذا البرنامج الوليد بالتوقف وقتل القوة الدافعة التي ظل اسكيلانتي يعمل بقوة لكي يبنيه على مدار السنوات العديدة التي سبقت، فقد وجد أحد المصححين في هيئة الاختبارات التعليمية بعض التشابه بين أوراق إجابة الطلبة وأدى هذا إلى إجراء تحقيق مع أربعة عشر طالباً من الطلبة الثمانية عشر الذين أدوا الامتحان، وفيه اتهم المحقق تلاميذ اسكيلانتي بالغش. وكان حل هذه المشكلة بمثابة كابوس بيروقراطي كبير. وكانت الطريقة الوحيدة التي يمكن بها للطلبة أن يحصلوا على الدرجات هي أن يدخلوا الامتحان مرة أخرى ولكن الطلبة كانوا في غاية الغضب والغيظ حيث أن دخولهم الامتحان مرة أخرى ربما يكون بمثابة اعتراف منهم بارتكاب هذه الجريمة. وحاول اسكيلانتي التدخل ولكن الموظفين البيروقراطيين رفضوا أن يتحدثوا معه. كما حاول هنري جراديلاس ناظر المدرسة في ذلك الوقت أن يتدخل أيضاً لدى هيئة

الاختبارات التعليمية لثنيها عن هذا القرار ولكنه لم يكن ناجحاً أيضاً. ووقع الجميع في مأزق.

وأخيراً وافق الطلبة على دخول الامتحان مرة أخرى ـ بالرغم من كونهم قد أخذوا الإجازة وابتعدوا عن الدراسة لمدة ثلاثة شهور كاملة. ولكن ماذا كانت النتائج؟ لقد نجح كل الطلبة دون استثناء في هذا الامتحان بحيث أصبحت نسبة النجاح التي حققها اسكيلانتي في تلك السنة هي ١٠٠٪

بل مزيد من القوة الدافعة

تحول الأمر الذي كان يهدد بقتل القوة الدافعة إلى أمر يضيف مزيد من القوة الدافعة. فأصبح الطلبة أكثر ثقة بأنفسهم والتف أهل المجتمع المحلي حول اسكيلانتي وبرنامجه. كما أن الأخبار التي تناقلت حول الامتحان في وسائل الإعلام كونت قوة دافعة جعلت من كلية شرق لوس أنجلوس أن تبدأ برنامج صيفي كان اسكيلانتي يريد أن يلحق طلبته به. وبعد ذلك، حدث ما يشبه الانفجار في هذا البرنامج الصيفي للرياضيات ففي سنة ١٩٨٣ تضاعف تقريباً عدد الطلبة الذين دخلوا امتحان التفاضل من ١٨ إلى ٣١ طالب. وفي السنة التالية تضاعف مرة أخرى وأصبح ٦٣ واستمر في النمو. وفي سنة ١٩٨٧، دخل الامتحان ١٢٩ طالباً وحصل ٨٥ منهم على درجات تؤهلهم للحصول على ساعات دراسية بالكلية. وبعد أن كانت مدرسة جارفيلد الثانوية بشرق لوس أنجلوس تعد فضيحة المنطقة أصبحت تخرج وحدها ٢٧٪ من الطلبة الذين يجتازون اختبار التفاضل والتكامل بنجاح من بين الأمريكيين من أصل مكسيكي في كل الولايات المتحدة.

انفجار القوة الدافعة

شعر جميع الطلبة في مدرسة جارفيلد الثانوية بتأثير قانون القوة الدافعة. وأصبحت المدرسة تقدم فصول دراسية لإعداد المتقدمين لامتحانات المستوى المتقدم في التفاضل والتكامل، وبمرور الوقت أصبح في المدرسة فصول للإعداد لإمتحانات المستوى المتقدم في كل من اللغة الإسبانية والتفاضل والتكامل والتاريخ وتاريخ أوروبا والأحياء والفيزياء واللغة الفرنسية ونظام الحكم وعلوم الكمبيوتر. وفي سنة ١٩٨٧ أي بعد مرور تسع سنوات على البداية الشجاعة التي قام بها اسكيلانتي خاض تلاميذ مدرسة جارفيلد الثانوية ٣٢٥ امتحان من امتحانات المستوى المتقدم.

والمذهل أنه قد أصبح لدى مدرسة جارفيلد الثانوية قائمة انتظار تحتوي على ٤٠٠ طالب يطلبون الانضمام لها من أماكن خارج نطاقها الجغرافي. وأصبحت المدرسة التي كانت مثار سخرية الجميع حتى كادت تخسر ترخيصها، واحدة من أفضل مدارس المناطق الشعبية في كل الولايات المتحدة! وهذه هي قوة قانون القوة الدافعة.

القائد هو الذي يخلق القوة الدافعة

يحتاج الأمر لقائد لخلق قوة دافعة. ويقوم التابعون بالتقاطها والتحرك فيها. كما يستطيع المديرون الحفاظ عليها، ولكن القادة فقط هم القادرون على إطلاق شرارتها. فهم الذين يستطيعون تحفيز آخرين، ولا يحتاجون هم لمن يحفزهم. وذات مرة قال هاري ترومان «إذا لم تستطع أن تتحمل الحرارة، أخرج من المطبخ». ولكن بالنسبة للقائد يمكن أن تكون العبارة كالتالي: «إذا لم تستطع أن تخلق بعض الحرارة، فاخرج من المطبخ».

بعض الحقائق عن القوة الدافعة

القوة الدافعة هي بحق أفضل صديق للقائد، وفي بعض الأحيان تكون هي الفارق الوحيد بين المكسب والخسارة. لهذا السبب في مباريات كرة السلة مثلاً عندما يحرز أحد الفريقين العديد من النقاط المتتالية دون أن يحرز الفريق الآخر أي نقطة ويبدأ في جمع قوة دافعة كبيرة، فإن المدرب الجيد عادة ما يطلب وقت مستقطع ليوقف هذه القوة الدافعة لأنه يعرف أن الفريق الآخر إذا استطاع تجميع قوة دافعة شديدة ربما يفوز بالمباراة. كما أن القوة الدافعة تصنع فرقاً هائلاً في المؤسسات أيضاً فعندما لا تكون هناك قوة دافعة فإن أبسط المشكلات تصير جبلاً لا يعبر، أما إذا كانت هناك قوة دافعة فإن المستقبل يبدو مشرقاً والعقبات تبدو صغيرة والمشاكل تبدو مؤقتة وسهلة الحل.

القوة الدافعة تجعل القادة يبدون أفضل مما هم في الحقيقة

عندما تكون هناك قوة دافعة تعمل في صف القادة يظن الناس أنهم عباقرة ويرون فيما وراء ضعفاتهم وتقصيرهم. وينسون الأخطاء التي يرتكبونها، وهكذا تتغير القوة الدافعة من منظور الناس للقادة.

القوة الدافعة تجعل التابعين يؤدون أفضل مما هم في الحقيقة

عندما تكون القيادة قوية وهناك قوة دفع في المؤسسة فإن الناس تشعر بالدافع والحماس للأداء على مستويات عليا، ويصيروا فعالين أكثر مما كانوا يظنوا. إن كنت لا تزال تذكر فريق الهوكي الذي مثّل الولايات المتحدة في أولمبياد ١٩٨٠ فإنك ستعرف بالضبط عما أتكلم. لقد كان الفريق جيداً، ولكن لم يكن على المستوى الذي يؤهله للفوز بالميدالية

الذهبية، ولكنه فاز بها. لماذا؟ لأنهم مباراة بعد الأخرى هزموا فرق صعبة وفي كل مرة كانوا يفوزون كانت تتكون لديهم قوة دفع تزداد، وبعد أن هزموا الروس لم يعد بمقدور أي شيء أن يمنعهم من العودة للوطن بالميدالية الذهبية.

توجيه القوة أسهل من خلقها

هل مارست رياضة التزحلق على الماء من قبل؟ إن كنت قد مارستها، فأنت تعلم أن الصعوبة هي في أن تعتلي سطح الماء في البداية ولكن إن استطعت أن تفعل ذلك فإن توجيه نفسك على الماء بعد ذلك يكون سهلاً.

قبل أن تصعد على الماء والقارب يجرك على الماء تشعر أن ذراعاك سوف ينخلعان والماء يندفع بقوة في وجهك وصدرك، وتشعر أنك لن تستطيع أن تمسك بالحبل أكثر من ذلك. ولكن بمجرد أن ترتفع الزلاجتان فوق سطح الماء فإنك عندئذ تصبح قادراً على التحكم في اتجاهك إلى اليمين أو اليسار بمجرد نقل مركز ثقلك إلى هذه الناحية أو تلك. وهذا هو الحال فيما يتعلق بالقوة الدافعة في القيادة فالبداية دائماً صعبة ولكن بمجرد أن تبدأ في التقدم للأمام فإن أموراً عظيمة سوف تحدث.

القوة الدافعة أهم عنصر للتغيير

عندما تكون هناك قوة دفع كافية فإن أي نوع من أنواع التغيير ممكن. لقد حدث هذا بالنسبة لمدرسة جارفيلد الثانوية التي اعتبرها الكثيرون مدرسة ميئوس منها ويمكن أن يحدث بالنسبة لأي مؤسسة أخرى فالقوة الدافعة تجعل التغيير متاح.

أكبر تحدي لقوة الدفع بالنسبة لي

أكبر صراع خضته كقائد للحصول على قوة دفع كان في كنيسة سكاي لاين وهي ثالث كنيسة أقوم بقيادتها، وقد وصلت لهذه الكنيسة لأكون الراعي الرئيسي لها سنة ١٩٨١ . وعندما بدأت الكنيسة في النمو . لم تمر فترة طويلة قبل أن نلاحظ أننا نحتاج لتغيير المكان لنحافظ على معدل النمو .

في البداية، فكرت أن هذا الأمر لن يشكل مشكلة. صحيح أن تغيير مكان بهذا الحجم ليس سهلاً، ولكننا في موقف جيد ويمكننا الانتقال . لقد أصبحت لدينا قوة دفع فبعد أن تضاعف عددنا من ألف شخص إلى أكثر من ألفي شخص، ومن خلال تطبيقي لقانون الدائرة الداخلية أصبح لدينا فريق عمل استثنائي. وارتفعت الروح المعنوية جداً. كما أنه كانت لديّ الخبرة الكافية، حيث قدت كنيستي السابقتين في مشروعين إنشائيين من قبل .ولكنني فشلت في أن أقدر حجم البيروقراطية في سان دييجو وقوانين كاليفورنيا الخاصة بحماية البيئة.

عندما كنت راعياً لكنيستي الأولى في إنديانا مررنا بفترة نمو سريعة وقررنا أن ننتقل لمكان أكبر. وبعد اتخاذنا للقرار ببناء مبنى جديد، تبرع أحد أعضاء الكنيسة بقطعة أرض، وبدأنا البناء في ظرف أسابيع قليلة، وفي أقل من تسعة شهور، كنا قد بنينا البناية وانتقلنا إليها، أما في كاليفورنيا فالأمور كانت صعبة للغاية. فقد بدأنا عملية تغيير المكان في ١٩٨٤ . وبسبب السياسات المحلية والمشاكل التي في المنطقة والموانع البيئية أستغرق البرنامج الذي كان يجب أن يستغرق ثلاث سنوات فقط

أكثر من ثلاثة أضعاف. لقد تطلب الأمر منا إحدى عشر سنة للحصول على تخصيص الأرض واستخراج رخصة البناء. وعندما حصل المشروع على الموافقة النهائية كنت قد تركت موقعي في قيادة الكنيسة وقام بإنهاء هذا المشروع الراعي الذي تبعني جيم جارلو مع مجموعة من القادة الجيدين.

لقد كان أكبر تحدي بالنسبة لي كقائد هو أن أحافظ على قوة الدفع خلال السنوات الخمس الأخيرة في سكاي لاين. غالباً ما يشعر الناس باليأس في الكنائس التي تواجه مواقف مشابهة لهذه وينتهي بهم الحال إلى الانكماش في الحجم. ولكن هذا لم يحدث في سكاي لاين. ما الذي أنقذنا من هذا؟ الجواب يكمن في قانون القوة الدافعة. لقد فعلت كل ما هو ممكن خلال هذه السنوات أن أخلق قوة دفع. وحافظت على رؤية الانتقال واضحة أمام الشعب. لقد جعلتها عادة عند الشعب أن يركزوا على ما يستطيعوا أن يفعلوه بدلاً مما لا يستطيعوا أن يفعلوه. وكنا دائماً نحتفل بإنتصاراتنا مهما كانت صغيرة، وفي نفس الوقت كنا نتقدم في النواحي التي كنا نستطيع التقدم فيها.

فقد طورنا من نظام المجموعات الصغيرة وجعلناها قوية، وكنا نركز بشكل كبير على تنمية القيادات وهذا جعلنا مستمرين في التقدم للأمام، وتكونت لدينا قوة دافعة كافية لأن تجعل عقبة الإحدى عشر سنة لا توقفنا.

إن كانت رغبتك هي أن تفعل أموراً عظيمة في المؤسسة التي تعمل بها، فلا تتجاهل أهمية القوة الدافعة. فإنها بالفعل أفضل صديقة للقائد. إن كنت تستطيع أن تحققها، فستستطيع أن تحقق كل شيء تقريباً.

{ ١٧ }

قانون الأولويات

القادة الحقيقيون يعرفون أن مجرد النشاط لا يعني بالضرورة تحقيق إنجاز

يظل القادة طوال حياتهم محتاجين لترتيب أولوياتهم ولا يأتي عليهم وقت فيه يصبحون غير محتاجين لذلك، فترتيب الأولويات هو الأمر الذي يمارسه القادة الجيدون بصورة مستمرة سواء كانوا يقودون مجموعة صغيرة أو يرعون كنيسة أو يديرون عمل خاص سواء كان عملاً صغيراً أو عملاً ضخماً تستثمر فيه المليارات من الدولارات.

لقد حضرت هذه الحقيقة لذهني بصورة قوية في السنة الماضية عندما قمت بنقل شركاتي من سان دييجو إلى أتلانتا بولاية جورجيا.

لقد كنت أعتقد أني سأعيش البقية الباقية من حياتي في سان دييجو، فهي مدينة فاتنة أنعم الله عليها بطقس من أفضل ما يكون في العالم، كما أنها لا تفصلها عن الشاطئ سوى عشر دقائق بالسيارة ولا تفصلها عن أماكن التزحلق على الجليد سوى ساعتان. وهي مدينة منتعشة ثقافياً وبها فرق رياضية جيدة ومطاعم راقية، ويمكنني فيها أيضاً أن ألعب الجولف. ما الذي يجعلني أترك مدينة مثل هذه؟ ولكنَ في يوم من الأيام جلست لأعيد تقييم أولوياتي بينما كنت مسافراً بالطائرة لمسافة طويلة لتقديم تعليم واستشارات، ولاحظت أنه بسبب إقامتي في سان دييجو أقضي وقت

طويل جداً في السفر بالطائرة لكي أصل للمطار الذي تنطلق منه الرحلة التي أسافر عليها. ولذلك طلبت من لندا مساعدتي أن أعرف بالتحديد مقدار الوقت الضائع في السفر بالطائرات. وما اكتشفته أصابني بصدمة، ففي ١٩٩٦ قضيت ٢٧ يوم في السفر بالطائرة فقط من سان دييجو إلى دالاس لكي أستقل منها خط الطيران الذاهب للمكان الذي أود السفر إليه، لذلك قررت أن أنقل شركة إنجوي وشركاتي الأخرى من سان دييجو إلى مدينة تعتبر مركزاً لخطوط الطيران، وقد علق ستيفن كوفي على هذا قائلاً: «القائد هو الشخص الذي يفكر أن يتسلق أطول شجرة ليرى رؤية أكثر اتساعاً ثم ينادي: خطأ! نحن في غابة أخرى». وبالفعل هذا ما شعرت به عندما أدركت ماذا يجب أن نفعل.

وفي النهاية استقر قرارنا على الانتقال إلى أتلانتا بوصفها مكاناً مثالياً لذلك، حيث أنني من أتلانتا مباشرة أستطيع أن أصل إلى حوالي ٨٠٪ من الولايات المتحدة فقط خلال ساعتي طيران وهذا من شأنه أن يمنحني مزيد من الوقت في السنوات القادمة. كما أن هذه المنطقة جميلة وبها فرص ثقافية وترفيهية جميلة، وأخيراً يمكن لزملائي المنتقلين من كاليفورنيا أن ينعموا بمستوى معيشة جيد في هذا المكان. لم يكن الانتقال سهلاً، ولكنه تم بسهولة عجيبة بفضل العمل الشاق والقيادة الحكيمة لمن يعملون معي.

ثلاثة «م»

بمجرد انتقالنا لأتلانتا، خصصت وقت أيضاً لإعادة تقييم أولوياتي الشخصية. فخلال السنوات الماضية أصبح جدولي أثقل فأثقل كما أن حجم مؤسساتنا قد تزايد، فمنذ أربعة سنوات فقط كان عدد موظفينا

أقل من عشرين، والآن لدينا أكثر من مائة. ولكن لا يعني النشاط المتزايد بالضرورة مزيداً من النجاح في أدائنا لمهمتنا، ولهذا السبب يجب أن ننظر إلى قانون الأولويات.

وخلال السنوات العشر الماضية استخدمت مبدأين لتحديد حجم نشاطي وترتيب أولوياتي. المبدأ الأول هو مبدأ العشرين في المائة. وهذا المبدأ علمته أكثر من مرة في مؤتمرات القيادة على مدار السنين، كما أنني أشرحه أيضاً في كتاب «تنمية القائد الذي بداخلك».

والفكرة هي هكذا: إذا ركزت اهتمامك على الأنشطة التي تشكل أهم ٢٠٪ من نشاطك فسوف تحصل على نسبة ٨٠٪ نجاح في هذه الأمور. فعلى سبيل المثال إن كان لديك عشرة موظفين، يجب أن تعطي ٨٠٪ من وقتك واهتمامك لأفضل ٢ منهم.

وإن كان لديك مائة عميل فإن أكبر عشرين منهم هم الذين يمدون العمل بحوالي ٨٠٪ من حجمه. وإن كانت أجندة أعمالك تحتوي على عشرة نقاط، فإن أول نقطتين فيهم من حيث الأهمية من شأنهما أن يقدما لك ٨٠٪ من إجمالي عائد عملك. إن لم تكن قد لاحظت هذه الظاهرة من قبل قم باختبارها، وسوف تكتشف بنفسك أنها حقيقية.

أما المبدأ الثاني فهو مبدأ الثلاثة «م». لا ليسوا هم كما توقعت ليسوا المعرفة والمقدرة والمنطق وإنما هم المطلوب والمجدي والمجزي.

١. ما هو المطلوب؟

نحن في أغلب الأحيان مسئولون أمام شخص آخر ـ صاحب عمل أو مجلس إدارة أو حمله أسهم أو أي شخص آخر. ولهذا السبب، يجب أن

تبدأ قائمة أولوياتك بما هو مطلوب منك. وأي شيء لا يتطلب أن تقوم به بنفسك، يجب عليك إما أن تكلف به شخص آخر أو تلغيه تماماً.

٢. ما هو المجدي؟ (ما الذي يحقق أكبر عائد)

كقائد عليك أن تقضي أغلب وقتك عاملاً في المناطق التي تتمتع فيها بأقصى قوة وتأثير. إن كان هناك أمر يمكن لشخص آخر في مؤسستك أن يؤديه بنسبة نجاح تصل إلى ٨٠٪ مما تستطيع أن تفعله أنت، يجب أن تكلف هذا الشخص به. وإن كان هناك شخص يمكن في المستقبل أن يقوم بهذا العمل، ساعد هذا الشخص أن ينمي قدراته بحيث يصبح قادراً على ذلك في المستقبل.

٣. ما هو المجزي؟

يعترف تيم ريدموند هذا الاعتراف قائلاً: «توجد أشياء كثيرة يمكن أن تخطف بصري، ولكن قليل من الأشياء يستطيع أن يخطف قلبي». إن الأشياء التي تقدم لك أعلى مستوى من الإحساس بالمجازاة الشخصية هي الأمور التي تُبقي شعلة حياة القائد متوهجة، فلا شيء يرفع من قدرة وطاقة الإنسان أكثر مما يثير عواطفه وحماسه.

أعد ترتيب أولوياتك

كان من أهم أولوياتي بعد الانتقال إلى أتلانتا هو أن أخلق وقت من أجل أسرتي، ولذلك قمت بمناقشة هذا الأمر مع زوجتي مارجريت ووصلنا لاتفاق يحدد كيف سيكون هذا الوقت. ثم جمعت المديرين الأربعة لمؤسساتي وعدد من القادة المحوريين في هذه المؤسسات ليساعدوني في مراجعة أولوياتي الأخرى، وتحديد كيف سأقضي وقتي في السنة القادمة.

وعندما تحدثنا في الأمور المختلفة، شاركوني هم أيضاً باحتياجاتهم، وشاركتهم برؤيتي. ومعاً حددنا مقدار الوقت الذي سوف أعطيه لكل من أولوياتي الأربعة الرئيسية وفيما يلي ما وصلنا إليه:

مجال النشاط نسبة الوقت

١. القيادة ١٩٪	٢. التعليم ٣٨٪
٣. الإبداع ٣١٪	٤. الاتصالات ١٢٪

في الحقيقة أنا متحمس لكل مجال من هذه المجالات الثلاثة وكلها مهمة جداً لنمو وصحة المؤسسات المختلفة التي نعمل بها. كما أنها مجدية جداً وتحقق أعلى عائد من النجاح، وحتى الآن يبدو أن هذا الترتيب للأوليات يخدم هذه المؤسسات ويخدمني أنا شخصياً. ولكننا كل سنة نراجعها وندرس بجدية مقدار التأثير والنجاح الذي حققناه، فالنشاط لا يعني بالضرورة إنجاز. وإن كنا نريد أن نظل فعالين، يجب أن نظل نعمل وفق قانون الأولويات.

الأولويات هي الأولوية!

إذا فحصت حياة أي قائد عظيم فستجد أنه يضع أولوياته في ترتيبها الصحيح. في كل مرة كان نورمان شوارتسكوف يتولى قيادة جديدة، لم يكن يعتمد فقط على حدسه القيادي، ولكنه كان يقوم بدراسة أولويات الوحدة المكلف بقيادتها. وعندما تولى لي أياكوكا قيادة شركة كرايسلر أول ما فعله هو أنه قام بترتيب الأولويات. وعندما نجح المكتشف رولد أموندسن في أن يقود فريقه لاكتشاف القطب الجنوبي ثم يعود به، كان ذلك في جزء منه نتيجة لترتيب جيد للأولويات.

إن القادة الناجحين يعيشون وفق قانون الأولويات. ويدركون أن مجرد النشاط لا يعني بالضرورة الإنجاز، ولكن القادة الجيدون هم الذين يرتبون أولوياتهم بحيث يحققون بكل نشاط واحد أكثر من أولوية، وهذا يجعلهم يزيدون من حجم إنجازهم بأقل نشاط ممكن.

لقد كان جون وودن المدرب العام السابق لفريق كرة السلة بجامعة كاليفورنيا ولوس أنجلوس UCLA متمكناً في هذا الأمر وهو مثلي الأعلى فيه، وكان يسمى بساحر وستوود بسبب الإنجازات العظيمة التي حققها في مجال كرة السلة الجامعية حتى أنها كادت توصف بالسحر.

وكانت الطريقة التي يقوم بها بقيادة التدريبات تعبر عن قدرته الفذة على تطبيق قانون الأولويات بصورة تعمل في صالحه دائماً. وهو يقول أنه قد تعلم بعض من الطرق التي يمارسها بها من خلال مشاهدته للعظيم فرانك ليهي المدرب العام السابق لفريق نوتردام لكرة القدم الأمريكية، ويقول: «لقد كنت أذهب عادة لمشاهدة تدريباته، ولاحظت كيف أنه يقسم التدريب إلى فترات. وكنت عندما أعود لبيتي أحلل لماذا قام بعمل الأمور بالطريقة التي عملها به. فكلاعب كنت ألاحظ أن هناك وقت ضائع كبير، وعندما شاهدت ليهي تأكدت من هذه الحقيقة وتعلمت كيف أتفادى هذا الوقت الضائع، وهو بهذا قد ساهم بشكل كبير فيما أنا عليه الآن».

لكل شيء هدف مبني على ترتيب الأولويات

يخبرني الأصدقاء الذين قضوا وقت في الجيش أنه كان عليهم أن يسرعوا ثم ينتظروا. ويبدو أن هذا أيضاً هو ما يفعله المدربون الرياضيون.

فهم يطلبون من لاعبيهم أن يجروا بكل قوة في لحظة، ثم بعدها يتركونهم واقفين لا يفعلون شيئاً بعد ذلك. لم تكن هذه هي الطريقة التي كان وودن يعمل بها. فقد كان يقود كل لحظة من لحظات التدريب ويخطط لكل نشاط واضعاً لها هدف محدد في ذهنه.

وكل سنة كان وودن يضع قائمة بالأولويات العامة للفريق، مبنية على ملاحظاته من الموسم السابق. وكانت هذه النقاط ربما تحتوي على أهداف يحب تحقيقها مثل «بناء ثقة اللاعب فلان أو فلان». أو «استخدام تدريب معين على الأقل ثلاث مرات أسبوعياً». وعادةً ما يكون لديه حوالي عشرة أهداف مثل هذه يريد أن ينفذها خلال الموسم، ولكن وودن كان يراجع قائمة أعمال فرقه كل يوم. ففي كل صباح يقوم مع مساعده بتحديد نشاط اليوم بكل دقة. وعادة ما كانوا يقضون حوالي الساعتين مثلاً في الترتيب لتدريب ربما لن يستغرق مثل هذا الوقت. وكان يرسم أفكاره على مجموعة من الأوراق الصغيرة يحملها معه دائماً. وكان يخطط لكل جملة تدريبية دقيقة بدقيقة وكان يدون المعلومات في كراسة خاصة قبل بدء التدريبات. وذات مرة كان يفتخر أنك إذا سألته ما الذي سوف يفعله فريقه في تاريخ معين الساعة الثالثة ظهراً سنة ١٩٦٣ مثلاً فسوف يقول لك بالتحديد ما هو التدريب الذي سوف يكونوا فيه.

لقد كان وودن دائماً يحتفظ بتركيزه عالياً، وكان يجد طرق مختلفة للاعبيه لكي يحتفظوا هم أيضاً بتركيزهم. وكانت موهبته الخاصة تقع في قدرته على التعامل مع عدد من الأولويات في وقت واحد بحيث يضرب أكثر من عصفور بحجر واحد، فعلى سبيل المثال كان قادراً على أن يدرب

فريقه على الرميات الحرة وهو عمل يعتبره الكثيرين مملاً، وكان يفعل ذلك من خلال سياسة خاصة للتدريب على هذا الأمر من شأنها أن تشجع اللاعبين على التركيز والتحسن بدلاً من الملل وانتظار الوقت لينقضي. فبمجرد أن ينتهي اللاعب من تسديد عدد من الرميات فإنه يعود للتدريب العادي. وكان وودن دائماً يغير من عدد الرميات المطلوبة من الدفاع وخط الوسط والهجوم بحيث يتم تدوير كل اللاعبين بمعدلات مختلفة. وبهذا كان الجميع مهما كانت مراكزهم يلعبون طوال الوقت، وهذه أولوية قصوى بالنسبة لوودن في هدفه لتنمية أسلوب العمل الجماعي كفريق.

من أهم الصفات في جون وودن التي توضح اهتمامه بقضية الأولويات أنه لا يهتم مطلقاً بالتجسس على الفرق المنافسة، بل على العكس كان يركز على أن يصل لاعبوه هو إلى أقصى قدراتهم وإمكانياتهم، وهذا ما كان يهتم به خلال التدريبات وخلال تفاعله الشخصي مع اللاعبين. لم يكن هدفه أبداً أن يفوز ببطولات أو حتى أن يهزم الفريق المنافس، بل كانت رغبته هي أن يجعل كل لاعب يقدم أفضل ما عنده وأن يلعب بأفضل فريق ممكن، وبالطبع كانت نتائج وودن مذهلة. ففي خلال ما يزيد عن ٤٠ سنة من التدريب لم يمر سوى بموسم خاسر واحد - وهو الموسم الأول له. كما أنه قاد فرق جامعة كاليفورنيا ولوس أنجلوس UCLA خلال أربعة مواسم لم يهزموا فيها، كما فازوا عشرة مرات ببطولة الجامعات. وهذه نتائج لم يقترب منها أي فريق جامعي من قبل.

إن وودن قائد عظيم. ربما يعتبر في رأيي أفضل شخص يمكنه أن يدرب في أي رياضة. لماذا؟ لأنه كان يعيش يومياً قانون الأولويات.

التركيز على الأفضل

من أفضل القادة اليوم فيما يتعلق بقانون الأولويات جاك ويلش رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب لشركة جنرال إليكتريك الذي تكلمت عنه من قبل في قانون التكاثر. فعندما تولى ويلش قيادة هذه الشركة سنة ١٩٨١، كانت شركة جيدة لها تاريخ يصل لتسعين سنة ووصل سعر السهم فيها إلى ٤ دولار وكانت تساوي حوالي ١٢ مليار دولار كما كان ترتيبها هو الحادي عشر في البورصة، وكانت شركة كبيرة متفرعة تحتوي على ٣٥٠ تخصص إستراتيجي. ولكن ويلش كان يؤمن أن الشركة من الممكن أن تكون أفضل. ماذا كانت استراتيجية ويلش؟ لقد كانت هذه الإستراتيجية أن يستخدم قانون الأولويات، فخلال شهور قليلة من توليه الشركة بدأ ما أسماه بثورة الإنتاج، وهي ثورة غيرت وجه وتركيز الشركة تماماً. ويقول ويلش:

لقد قمنا بتطبيق مواصفة واحدة على مئات الأعمال وخطوط الإنتاج التي تتكون منها الشركة والبالغة ٣٤٨ وهذه المواصفة هي التالية: هل من الممكن أن تكون رقم واحد في السوق فيما تنتجه؟ والمنتجات وخطوط الإنتاج التي لم تكن تستطيع أن تحقق هذا الهدف كنا إما أن نغلقها أو نتخلص منها بالبيع الذي كون لدينا حصيلة ١٠ مليار دولار. أما خطوط الإنتاج الباقية فقمنا بإستثمار ١٨ مليار دولار فيها وأضفنا إليها ما قيمته ١٧ مليار دولار من الممتلكات والإضافات. وما بقي (سنة ١٩٨٩) هو ١٤ من الأعمال التي تعد الأفضل في العالم بالإضافة إلى أعمال صغيرة معاونة .. وهكذا اتخذنا الوضع المناسب لمواجهة التسعينات ... وكل من

هذه المنتجات إما الأولى أو الثانية في السوق العالمي الذي تنافس فيه.

لقد أثمرت قوة قيادة ويلش وقدرته على التركيز ثماراً مذهلة. فمنذ أن تولى جنرال إليكتريك تضاعفت قيمة أسهمها أربعة مرات. حتى وصلت قيمة السهم بينما أكتب هذه السطور إلى ٨٠ دولار. وفي الوقت الحالي تعتبر هذه الشركة من أكثر الشركات احتراماً في الولايات المتحدة بحسب ما كتبته مجلة فورتشن، ومؤخراً أصبحت أغلى شركة في العالم برأس مال في السوق يصل إلى أكثر من ٢٥٠ مليار دولار.

ما الذي جعل جنرال إليكتريك واحدة من أفضل الشركات في العالم؟ إنها قدرة جاك ويلش على استخدام قانون الأولويات في القيادة، فهو لم يخلط أبداً بين النشاط والإنجاز. وكان يعلم أن أكبر نجاح يأتي عندما نركز على ما يهم فقط.

اقض بعض الوقت لكي تعيد تقييم أولوياتك في القيادة تماماً مثلما فعلت شركة جنرال إليكتريك في بداية الثمانينات. هل أنت منتشر في كل مكان دون فاعلية حقيقية؟ إن لم تكن تعيش بقانون الأولويات، فربما تدور في حلقات مفرغة دون أن تتقدم للأمام.

{ ١٨ }

قانون التضحية

القائد يقدم لكي يتقدم

من أكبر التحولات التي حدثت في تاريخ الأعمال الأمريكي هو ما حدث لشركة كرايسلر في أوائل الثمانينات، وهو أيضاً يجسد بصورة واضحة ما أسميه بقانون التضحية. ففي ذلك الوقت كانت كرايسلر في حالة فوضى بالرغم من تاريخ نجاحها السابق. والشركة تأسست منذ منتصف العشرينات عندما أعاد والتر كرايسلر ترتيب شركات ماكسويل وتشارلمز للسيارات، وكون هذه الشركة الجديدة التي أسماها باسمه. في سنة ١٩٢٨ انتج السيارتان دودج وبلايموث وفي سنة ١٩٤٠، السنة التي توفي فيها كانت شركته قد أصبحت ثاني أكبر شركة سيارات في العالم وسبقت شركة فورد الرائدة في هذه الصناعة، ولم تسبقها سوى جنرال موتورز. لقد كانت قصة نجاح هائلة حيث أنه في وقت من الأوقات كانت كرايسلر تحتكر وحدها ٢٥٪ من سوق السيارات.

وظلت الشركة قوية إلى حد ما خلال الستينات، وكانت الهندسة المتطورة والمبتكرة هي السمة المميزة لسياراتها، فعلى سبيل المثال كان مهندسو كرايسلر هم أول من اخترع الإشتعال الإلكتروني في السيارات، وأول فرامل هيدروليكية، وأول من وضع جهاز كمبيوتر مع محرك السيارة. وفي الستينات أيضاً عرفت سياراتهم بمستوى الأداء العالي بطرازاتها المختلفة مثل الباراكودا والدودج والدايتونا وبلايموث ـ رود رنر

التي اسماها البعض سيارة السباق التي تجري في الشوارع.

انحدار مروع

ولكن في السبعينات أخذت الشركة في الانحدار التدريجي. ففي سنة ١٩٧٨ نزل نصيبها من السوق من ٢٥ إلى ١١ بالمائة وبدأت الأمور تسوء حتى أن المؤسسة كانت في طريقها للإفلاس التام. ثم في نوفمبر من نفس السنة عينت كرايسلر قائداً جديداً وكان اسمه لي أياكوكا. وهو رجل خبير بسوق السيارات تدرج في الوظائف المختلفة في شركة فورد. وبالرغم من أنه تلقى تعليمه ليصبح مهندساً، إلا أنه عمل في المبيعات مع شركة فورد في بنسلفانيا في الأربعينات وترقى في الوظائف حتى وصل للعمل في المركز الرئيسي في ديربورن بميشيجان. وفيما هو هناك قاد فرق للعمل على إخراج سيارات مميزة مثل لنكولن كونتيننتال، والسيارة الأسطورية موستانج إحدى أشهر السيارات في تاريخ هذه الصناعة.

وفي سنة ١٩٧٠ أصبح أياكوكا رئيس شركة فورد وهو أعلى منصب قيادي بعد رئيس مجلس الإدارة هنري فورد الثاني. وهكذا عمل أياكوكا لمدة ٣٢ سنة في فورد وعندما ترك فورد كانت قد حققت مكسب سنوي يصل إلى ١,٨ مليار دولار في كل من السنتين الأخيرتين له هناك. وبالرغم من أن الانفصال لم يكن مسراً إلا أن ما حصل عليه من مكافأة نهاية الخدمة والأسهم التي اشتراها في فورد كان يكفيه أن يتقاعد لكنه عندما ترك فورد كان عمره ٥٤ سنة ولا يزال يشعر بقدرته على العطاء لمؤسسة أخرى.

قائد الإنقاذ

وكانت دعوة كرايسلر له بمثابة فرصة ينتظرها وتحدي جديد لما بقي من

حياته. وكانت هذه الدعوة لأن جون ريكاردو رئيس مجلس إدارة كرايسلر في ذلك الوقت أدرك أن الشركة تحتاج لقيادة قوية لكي تبقى على قيد الحياة، وأدرك أيضاً أنه ليس بمقدوره هو أن يقدم مثل هذه القيادة. لقد كان ريكاردو، كما يقول أياكوكا، يدرك أنه في موقف لا يحسد عليه ولذلك أراد أن يحضر رجل فورد السابق ليصبح هو رئيس كرايسلر. ثم بعد ذلك بسنتين كان على ريكاردو أن يتنحى جانباً ليصبح أياكوكا هو رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب. لقد كان جون ريكاردو مستعداً لأن يضحي بنفسه لصالح الشركة. وهكذا أتيحت الفرصة لأياكوكا أن يحقق حلم حياته: وهو أن يكون الرجل الأول في واحدة من الشركات الثلاثة الكبرى لصناعة السيارات.

أياكوكا يقدم لكي يتقدم

وقبل أياكوكا الوظيفة ولكنها كانت بداية طريق التضحية بالنسبة له، فقد كان مرتبه الجديد أكثر قليلاً من نصف مرتبه في فورد. أما التضحية الثانية فكانت بالنسبة لأسرته ففي فورد كان أياكوكا يفتخر بأنه يعمل بجد من الاثنين للجمعة ولكنه كان دائماً يحتفظ بالسبت والأحد وأغلب ليلة الجمعة ليقضيها مع أسرته. وكان دائماً ما يترك مشاكله في العمل هناك ويذهب لبيته بدونها، ولكن لكي يقود كرايسلر، كان عليه أن يعمل طوال النهار والليل. وفوق كل هذا كان عندما يعود للمنزل لا يستطيع أن ينام. ومن بين ما قاله أياكوكا بعد ذلك واصفاً كرايسلر في ذلك الوقت أنها كانت تدار كما يدار محل بقالة صغير بالرغم من حجمها المهول. فلم يكن هناك نظام مالي فعال أو نظام لمراقبة الحسابات، كما أن أساليب الإنتاج والتوريدات في حالة مزرية، والسيارات تبني بطريقة سيئة، وكل الأقسام يديرها أشخاص يفكرون بطريقة

إنعزالية ولا يعرفون معنى العمل في فريق، والروح المعنوية في الحضيض في كل أرجاء الشركة، كما أن مستوى الولاء للعملاء والعمل على إرضائهم كان من أسوأ ما يكون وهكذا استمرت الشركة في الخسارة.

عندما يفشل كل شئ فالحل هو المزيد من التضحية

لقد أدرك أياكوكا أن القادة الناجحين يجب أن يستمروا في توجه التضحية لكي يستطيعوا تغيير اتجاه المؤسسة. يجب أن يستطيعوا أن يفعلوا كل شيء حتى ينتقلوا لحالة أفضل. وهكذا فصل أياكوكا ثلاثة وثلاثين من نواب المدير الخمسة والثلاثين خلال فترة ثلاث سنين فقط ولكن الأمور استمرت في التدهور. وكانت الدولة تمر بكساد اقتصادي فظيع، وزادت نسبة الفوائد إلى أعلى نسبة ممكنة.وارتفعت أسعار البترول إلى عنان السماء عندما نفي شاه إيران سنة ١٩٧٩، وفي ذلك الوقت هبط نصيب كرايسلر في السوق إلى ٨٪ وبالرغم مما عمله أياكوكا، بدا وكأن قانون التضحية لا يعمل فعمل أياكوكا بجد أكثر حتى يعيد بناء الشركة بأن بدأ في تعيين أفضل القادة في المجال وأغلبهم ممن تقاعدوا من العمل في فورد. وحاول بكل قوة أن يوفر بقدر الاستطاعة في المصاريف وأخذ يعمل على نقاط القوة في الشركة ولكن هذه السياسات لم تستطع أن تقيم الشركة على قدميها وكانت كرايسلر العريقة في طريقها للإفلاس. واضطر أياكوكا أن يواجه أكبر تضحية شخصية على الإطلاق: وهي أن يذهب للحكومة الأمريكية طالباً ضمانات قروض. عندما كان أياكوكا يعمل في فورد كان قد عرف عنه انتقاداته الشديد لتدخل الحكومة في العمل الحر، ولذلك فعندما طلب مساعدة الكونجرس لم يتحدث أحد عنه بصورة طيبة. ويصف أياكوكا هذه المرحلة فيما بعد قائلاً:

لقد كنا كخطاة في نظر الكونجرس ووسائل الإعلام، فقد فقدنا سوقنا وأصبحنا مستحقين للعقاب، وهذا بالفعل ما حدث. فخلال جلسات استماع الكونجرس، مُثِّل بنا أمام كل العالم كأمثلة حية لما يمكن أن يحدث من خطأ في الصناعة الأمريكية. واستهزأ بنا كتاب المقالات الافتتاحية في الصحف والجرائد لأننا لم نستسلم ونموت في هدوء وكرامة ... وأصبحت زوجاتنا وأطفالنا مادة للسخرية في المتاجر العامة وفي المدارس. لقد كان ثمناً باهظاً علينا أن ندفعه بدلاً من أن نغلق أبوابنا ونرحل. لقد كان الهجوم شخصياً وحاداً ومؤلماً.

لقد اضطر أياكوكا أن يبتلع كرامته، وكانت هذه تضحية بطولية من جانبه. لم يكن ليقم بها أي من أمثاله ممن يعتبرون على قمة إدارة شركات صناعية كبرى، ولكن كان هذا هو الثمن الذي شعر أنه ينبغي أن يدفعه لينقذ هذه الشركة. ومن ضمن التضحيات كانت تضحية قوبلت برد فعل إيجابي من الصحافة، وهي أنه خفض راتبه ليصبح دولاراً واحداً في السنة. وفي ذلك الوقت قال معلقاً على هذه الخطوة: «إن القيادة هي أن تضع المثال بنفسك. عندما تجد نفسك في مكان قيادي فإن الناس سوف تتبعك في أي تحرك تتخذه». وعندما اتخذ هذه التضحية طالب غيره بتضحيات مماثلة. فطلب من الموظفين التنفيذيين في كرايسلر أن يقبلوا بخصم قدره ١٠٪ من رواتبهم. ثم طلب وحصل على تخفيضات وتنازلات من النقابات والبنوك التي تعمل في مجال سوق السيارات.

لكي تنجح كرايسلر، كان على الجميع أن يقدموا تضحيات وهذا ما حدث، فبحلول عام ١٩٨٢ حققت كرايسلر ربح تشغيل (أي الربح الناتج عن

عمليات الشركة الاعتيادية فقط) يصل إلى ٩٢٥ مليون دولار وهو الأفضل في كل تاريخها. وفي سنة ١٩٨٣ استطاعت الشركة أن تفي بكل ديونها. واستمرت كرايسلر في النجاح والنمو. لقد قاتلت الشركة لكي تعود للحياة، ونصيبها الإجمالي في السوقين الأمريكي والكندي يصل إلى ١٦ في المائة وهو ضعف ما كان عليه في السنوات الأولى التي تولى فيها أياكوكا. عند ذلك الوقت تقاعد أياكوكا ولكن قيادته أعادت كرايسلر مرة أخرى إلى خريطة صناعة السيارات. لماذا؟ لأنه قدم نموذجاً شخصياً لقانون التضحية.

قلب القيادة

وما حدث مع أياكوكا يحدث دائماً مع أي قائد. يجب أن تقدم لكي تتقدم. الكثيرون اليوم يريدون أن يتسلقوا سلم العمل الحر لأنهم يظنون أن الحرية والسلطة هي الجوائز التي تنتظرهم على القمة، ولا يدركون أن الطبيعة الحقيقية للقيادة هي التضحية.

أغلب الناس يعترفون أن التضحيات ضرورية حتى في بداية طريق القيادة، فالناس عادة يضحون بأشياء كثيرة حتى يكسبون فرص كامنة غير واضحة. فعلى سبيل المثال بدأ توم ميرفي العمل مع جنرال موتورز في ١٩٣٧، ولكنه كاد يرفض تماماً أول منصب عرض عليه في هذه الشركة لأن المرتب الذي عرض عليه ويبلغ ١٠٠ دولار في الشهر كان بالكاد يوفي بإحتياجاته. وبالرغم من مخاوفه، قبل العرض على أي حال معتقداً أن هذه الفرصة تستحق التضحية. وكان محقاً، ففي نهاية الأمر صار ميرفي رئيس مجلس إدارة جنرال موتورز.

حساب نفقة القيادة

إن التضحية أمر ثابت في القيادة. وهي عملية مستمرة وليست أمر يقدم

دفعة واحدة ثم ينتهي الأمر، فعندما أتأمل تاريخي الوظيفي كله ألاحظ دائماً أن هناك ثمناً لكل تقدم للأمام. لقد كان هذا صحيحاً بالنسبة لي في الناحية المادية لكل تغيير في السلك الوظيفي قمت به على مدار السنين فيما عدا تغييراً واحداً. عندما قبلت العرض الأول الذي جاءني انخفض دخل أسرتي لكون هذه الوظيفة تقدم راتباً أقل، كما أنها تطلبت أن تترك زوجتي أيضاً عملها كمدرسة لكي أقبل أنا هذا العمل، وعندما قبلت العمل كمدير في المركز الرئيسي للطائفة في ماريون بإنديانا كان هذا أيضاً انتقاصاً جديداً لدخلي. وبالنسبة لثالث مرة أقبل فيها عرض لرعاية إحدى الكنائس قبلت العرض بعد المقابلة مع المجلس دون أن أعرف كم ستكون قيمة مرتبي (وكان أقل مما كنت أحصل عليه). وعندما عبر أحد أعضاء المجلس عن دهشته، قلت له إن لم أهتم أنا بالمرتب و قمت بالعمل جيداً فالمرتب هو الذي سيهتم بنفسه!

وفي سنة ١٩٩٥ عندما تركت الكنيسة بعد تاريخ وظيفي يمتد لستة وعشرين سنة حتى أقوم بالتعليم عن القيادة كل الوقت، ضحيت تماماً بالأمان الذي يوفره وجود مرتب ثابت. ففي كل مرة تعرف أن الخطوة التي سوف تتخذها لا تتردد أن تتخذ التضحية المصاحبة لها.

يجب أن تقدم لكي تتقدم

إن القادة الذين يريدوا أن يتقدموا يجب أن يفعلوا ما هو أكثر من مجرد انخفاض عارض في الدخل بين الحين والآخر بل يجب عليهم أن يتخلوا عن حقوقهم كما يقول صديقي جيرالد بروكس: «عندما تصبح قائداً، فإنك تفقد الحق في أن تفكر في نفسك». ربما تختلف طبيعة التضحية من شخص لآخر، فعلى سبيل المثال جاءت التضحية الكبرى في حياة أياكوكا في ختام تاريخه الوظيفي. أما بالنسبة

للرئيس السابق لجنوب أفريقيا ف. و. دي كليرك الذي عمل على تفكيك العنصرية في بلده، كانت التضحية هي وظيفته نفسها. قد تتغير الظروف من شخص لآخر لكن المبدأ يظل ثابت وهو أن القيادة تعني التضحية.

تكلفة القيادة

المسـئوليات

الحقـــوق

كلما صعدت في سلم القيادة كلما زادت مسئولياتك وقلت حقوقك.

القادة هم الذين يقدموا لكي يتقدموا وهذه حقيقة في حياة كل قائد مهما كان مجاله. تحدث مع أي قائد وسوف تجد أنه قام بعدة تضحيات وعادة كلما تقدم القائد في سلم القيادة كلما زادت التضحيات التي يقدمها. فالقادة الفعالون يضحون بكثير من الأشياء الجيدة لكي يكرسوا أنفسهم لما هو الأفضل. وهكذا يعمل قانون التضحية.

وقد قال رئيس مجلس إدارة شركة ديجيتال للكمبيوتر والطابعات روبرت بالمر في أحد الأحاديث ما يلي:

«في النموذج الذي أتبناه في الإدارة لا يوجد مكان كبير للتردد والتذبذب، فإن كنت تريد أن تقوم بوظيفة في مجال الإدارة يجب أن تقبل المسئولية والمسائلة المرتبطة بها». وهنا هو يتحدث في واقع الأمر عن تكلفة القيادة. إن كان يجب على القادة أن يقدموا لكي يتقدموا بل يجب عليهم أن يقدموا أكثر لكي يظلوا متقدمين. هل فكرت من قبل كيف أنه من النادر جداً أن يفوز فريق بموسمين متتاليين؟ السبب بسيط وهو أن القائد الذي يقود الفريق لانتصار كبير عادة ما يظن أنه قادر على تكرار الانتصار في السنة التالية دون أن يجري

تغييرات. ويصبح متردداً أيضاً في تقديم المزيد من التغييرات، ولكن ما يدفع بفريق ما للقمة ليس بالضرورة هو ما يحافظ على مكانه هناك. فالطريقة الوحيدة للبقاء على القمة هي أن تقدم مزيد من التضحيات. إن النجاح في القيادة يتطلب تضحيات مستمرة وتطوير متلاحق. ويقدم الفيلسوف والشاعر الكبير إمرسون هذا الخيار للجميع:

«مع كل شيء تفقده هناك شيء تحصده. ومع كل ما تُحضِّره، هناك ما سوف تخسره».

كلما صعدت أكثر كلما زادت تضحياتك

من هو أقوى قائد في العالم؟ يمكنني أن أقول هو رئيس الولايات المتحدة الأمريكية. فهو أكثر شخص يمكن أن تؤثر أفعاله وأقواله على الناس، ليس فقط في بلده بل في العالم كله. ما الذي يجب أن يضحي به مثل هذا الشخص لكي يصل لهذه الوظيفة ولكي يظل محتفظاً بها. أبسط شيء هو أنه يظل تحت المنظار بإستمرار كما أن أسرته تتعرض للكثير من الضغوط. وهو بطبيعة الحال قد يصدر قرارات تكلف الآلاف حياتهم. وحتى بعد أن يترك وظيفته عليه أن يكمل حياته في رعاية الحرس الخاص الذين يحمونه من أي أذى جسدي. إن قانون التضحية يقضي بأن القائد كلما كبر كلما كان عليه أن يضحي أكثر. مارتن لوثر كنج الصغير مثلاً سبق وقالت زوجته في كتابها حياتي مع مارتن لوثر كنج الصغير: «إن تليفوننا يدق بإستمرار في الليل والنهار لكي نسمع منه شخصاً يسبنا بأقذر السباب ... وعادة ما كانت تنتهي المكالمات بتهديد بالقتل مثلاً إن لم نترك البلدة، ولكن بالرغم من فوضى حياتنا الشخصية فإني كنت أشعر بالإلهام وربما النشوة في هذه الحياة».

فخلال ممارسة مارتن لوثر كنج الصغير لمسيرة قيادته لمناصرة حركة الحقوق المدنية ألقي القبض عليه ودخل السجن أكثر من مرة. كم من مرة رجم بالحجارة وطعن وهوجم جسدياً بطرق مختلفة؟ لقد ألقيت القنابل على بيته ولكن رؤيته وتأثيره استمرا في الزيادة. وفي النهاية ضحى بكل ما عنده، ولكن كل ما قدمه كان مسروراً وهو يقدمه، وفي خطبته الأخيرة التي ألقاها في الليلة السابقة لإغتياله في ممفيس قال:

لست أدري ما سوف يحدث لي الآن فلدينا أيام عصيبة في انتظارنا. ولكن هذا لا يهمني الآن. لأني وصلت لقمة الجبل فلا يهمني. إني مثل غيري من الناس الذين يريدوا أن يعيشوا حياة طويلة فالعمر الطويل له مكانه ولكني غير مهتم بهذا الآن. إنني فقط أريد أن أصنع مشيئة الله وهو الذي أتاح لي أن أصعد لقمة الجبل، وقد نظرت من هناك وبالفعل رأيت أرض الموعد. ربما لا أصل إلى هناك معكم. ولكني أريدكم أن تعرفوا الليلة أننا كشعب سوف نصل لأرض الموعد لذلك فإني سعيد الليلة .. إنني لا أخشى أي إنسان، «لأن عيني قد رأتا مجد مجيء الرب».

وفي اليوم التالي دفع الثمن النهائي للتضحية. لقد كان تأثير كنج عميقاً قوياً لقد أثر في حياة الملايين من الناس لأن يقفوا سلمياً ضد نظام ومجتمع حارب من أجل أن يتخلص منه.

إن ما يجده الناس الناجحون صحيحاً يصبح أكثر وضوحاً عندما يصبحون قادة. لا يوجد نجاح بدون تضحية، وكلما ارتفع القائد في سلم القيادة كلما زادت التضحيات التي عليه أن يقدمها. فلكي تتقدم عليك أن تقدم، وهذه طبيعة حقيقية في القيادة وهذا هو قانون التضحية.

{١٩}

قانون التوقيت

متى تفعل لا يقل أهمية عن ماذا تفعل وإلى أي مكان ستذهب

لقد منح قانون التوقيت هذا الرجل الفرصة ليكون رئيس الولايات المتحدة الأمريكية. كان ذلك في مرحلة تموج بعدم الإستقرار في تاريخ الأمة فقد كان الجميع متألمين بجراح فيتنام وعار ووترجيت. لقد كان الجميع محبطين والروح المعنوية كانت منخفضة للغاية وكان الجميع يشكون في أي شخص تكون له علاقة بحكومة واشنطن. وخلال حملته الانتخابية قال هذا الرئيس العتيد الذي لم يخدم من قبل في واشنطن عن نفسه هذه الكلمات: «لقد اتهمت بأني كنت بعيد عن الأحداث. ورداً على هذا الاتهام أقول أنه صحيح تماماً. ولسوء الحظ فإن الشعب الأمريكي كله كان بعيداً عن الأحداث». لقد كان هذا الشخص هو جيمي كارتر.

لقد كان التوقيت مناسباً لشخص بعيد عن الأحداث

عندما تفهم قانون التوقيت ترى لماذا انتخب جيمي كارتر رئيساً للولايات المتحدة سنة ١٩٧٦. في واقع الأمر كانت كل حياة كارتر سلسلة من التحركات السليمة التوقيت. لقد تخرج من أكاديمية أنابوليس واعتزم أن يقضي كل حياته المهنية يخدم في البحرية الأمريكية، ولكن عندما توفي

والده وفاة مفاجئة سنة ١٩٥٣ عاد إلي بلدته بلاينز بولاية جورجيا ليتولى إدارة العمل التي تملكه الأسرة. وفي خلال سنوات قليلة أصبح كارتر رجل أعمال قوي ومحترم وقائد في المجتمع الذي يعيش فيه. وفي سنة ١٩٦٢، كان كل شيء يتغير وبدأت الآلة السياسية القديمة في جورجيا في التفتت ومعها الطرق الفاسدة التي كانت تُتَّبع في انتخاب السياسيين وهكذا قرر كارتر أن يدخل انتخابات مجلس الشيوخ عن هذه الولاية. لقد أدرك كارتر أن اللحظة مواتية لشخص لم يكن عضواً في النظام القديم أن ينتخب للمنصب. ولكنه واجه حرباً ضخمة، فقد كان السياسيون المخضرمون يحاربون بضراوة ليحافظوا على منطقة نفوذهم. وبالفعل قام أحد المرشحين الفاسدين بتهديد الناخبين في دائرته وتزوير السجلات الانتخابية فيها. ونتيجة لهذا سقط كارتر في الانتخابات التمهيدية، ولكنه رفض أن ينسحب دون معركة، فحارب نتائج الانتخابات وطعن فيها وطلب إجراء انتخابات إعادة، وعندها أعيدت الانتخابات، وفي سنة ١٩٧٠ رشح نفسه لمنصب حاكم الولاية لأنه أدرك للمرة الثانية أن التوقيت ملائم لمن هو جديد نسبياً في مواجهة الآلة السياسية المستقرة عندئذ.

لا يستطيع من هم ليسوا قادة أن يروا التوقيت المناسب

ما فعله كارتر فيما بعد لم يستطع أحد أن يتوقعه. فقد قرر أن يخوض انتخابات رئاسة الولايات المتحدة، لم يكن معقولاً أن يخوض هذه الانتخابات رجل كل تاريخه السياسي هو أنه انتخب لفترة واحدة في مجلس الشيوخ وفترة واحدة كحاكم لولاية جورجيا. كانت خبرته ضئيلة جداً ولم يكن له أي حضور في الشارع السياسي الأمريكي. لقد كان كارتر شخص مجهول

جداً لدرجة أنه عندما ظهر في البرنامج التلفزيوني «أنا باشتغل إيه؟» سنة ١٩٧٣ لم يستطع المتسابقون أن يعرفوه ولا أن يعرفوا وظيفته.

وعندما ألقى كارتر بقبعته في حلبة انتخابات الرئاسة تجاهله رجال الإعلام ولم يتوقعوا أبداً أن حاكم سابق مغمور لولاية من الجنوب بلا أي خبرة في العمل السياسي في واشنطن يمكنه أن يحصل على ترشيح الحزب الديمقراطي، ناهيك عن الفوز بالرئاسة. ولكن كل هذا لم يرهب كارتر أو يثني من عزمه فقد أدرك هو ومجموعة من معاونيه أن هذا التوقيت سنة ١٩٧٦ كان مناسباً جداً. فاجتمعوا ليتحدثوا في الأمر. ويقول كاتب قصة حياة كارتر بيتر ج. بورن. الذي حضر المناقشة أنه رأى: «فرصة فريدة مفتوحة لشخص غير معروف بعيد عن الأحداث أن يصبح رئيس الولايات المتحدة الجديد» ورأى كارتر هذه الفرصة أيضاً وعرف أنه فرصة لن تعوض.

في ديسمبر ١٩٧٥ تقدم كارتر رسمياً للترشيح لمنصب رئيس الولايات المتحدة الأمريكية بعد مرور سنة على انتهاء خدمته كحاكم. وكان رد فعل الشعب هو عدم المبالاة المؤلم، ويعلق بورن على ذلك قائلاً:

«يبدو أن أغلب الصحفيين والكُتَّاب لم يستطيعوا استيعاب التيارات السياسية التي كانت البلاد تموج بها في ذلك الوقت، فتأثير فيتنام ووو ترجيت والتغييرات في العلاقات بين الخلفيات العرقية في البلاد في الجنوب وبالذات قدر الانفتاح الذي أصاب العملية السياسية. لقد تجاهلوا كل هذا ولم يتم الحكم على المرشحين إلا وفق الخلفية أو الخبرة السياسية السابقة».

لقد كان قانون التوقيت يقضي بأن الوقت قد حان بالنسبة لشخص من

الخارج أن يدخل السباق، وبالنسبة لكارتر فقد كان كل ما لم يكنه الرؤساء السابقون. لم يكن يشغل أي منصب عام في وقت ترشيحه، فقد قضى مدته كحاكم في سنة ١٩٧٤. لم يكن محامياً ولم يعمل بالقانون مطلقاً، كما أنه كان مجاهراً بإيمانه المسيحي، وبخلاف كل سابقيه الذين تولوا هذه المنصب لم يكن كارتر جزء من الآلة السياسية في واشنطن فلم يكن عضواً بالكونجرس أو بمجلس الشيوخ أو نائباً للرئيس أو وزير. لقد كان وجهاً جديداً بكل المقاييس ولكن كان لديه أيضاً توجه جديد للحكم وللسياسة، وهذا بالتحديد ما كان الشعب يتوق إليه. إنني أعتقد أنه من غير الممكن في توقيت آخر سواء قبل أو بعد هذا التوقيت أن يستطيع جيمي كارتر أن يفوز برئاسة الولايات المتحدة. ولكن المفاجأة حدثت في يناير ١٩٧٧ حين تم بالفعل تنصيب جيمس إيرل كارتر الرئيس التاسع والثلاثين للولايات المتحدة الأمريكية.

ولكن رغم هذا، لم يكن التوقيت صديقاً دائماً لجيمي كارتر. فعندما دارت رحى الانتخابات التالية سنة ١٩٨٠ كانت كل فرص إعادة انتخاب كارتر قد قُضي عليها. فالبلاد كانت تواجه عدداً غير مسبوقاً من المشكلات، فقد كان الاقتصاد متدهور والأمريكيون يواجهون نسبة تضخم برقم تجاوز خانة الآحاد لخانة العشرات، كما كانت هناك مشاكل كبيرة في السياسة الخارجية مثل الغزو السوفييتي لأفغانستان، وبالطبع قضية الأسرى الأمريكيين في إيران. كما أن المحاولة غير المتقنة لإنقاذهم لم تعمل في صالح كارتر. وعندما جاء الحصاد في ليلة إعلان النتيجة وجد كارتر أنه خسر خسارة نكراء حيث حصل على ٤٩ صوت انتخابي في

مقابل ٤٨٩ لرونالد ريجان. فقانون التوقيت هو سلاح ذو حدين. فكما أنه ساعد كارتر سنة ١٩٧٦، قضى عليه بعد ذلك بأربعة سنوات.

التوقيت هو كل شيء

إن القادة العظام يدركون أن توقيت القيادة لا يقل أهمية عما تفعل وإلى أين تذهب. وفي كل مرة يقدم القائد على خطوة، فليس هناك سوى نتيجة واحدة من أربعة:

١. الإجراء الخاطئ في التوقيت الخاطئ يؤدي لكارثة

القائد الذي يتخذ الإجراء الخاطئ في الوقت الخاطئ يجب أن يتوقع أن يعاني من تداعيات سلبية كبيرة ومحاولة القوات الأمريكية أن تنقذ الأسرى المحتجزين في إيران خلال إدارة الرئيس كارتر كانت نموذجاً لهذا فقبل القرار بإجراء المحاولة اعترض وزير الخارجية وقتها سايروس فانس قائلاً أن الخطة بها عيوب وكان يعتقد أن خطئاً ما لابد سيحدث وللأسف كان محقاً فالكثير من طائرات الهليوكوبتر أصابتها أعطال فنية وواحدة فقدت في عاصفة رملية وأخرى ارتطمت بطائرة نقل وقتلت ثمانية من رجال الصيانة. ووصف بيتر بورن هذه العملية بأنها: «خليط من سوء الحظ وعدم الكفاءة العسكرية». وأنا أظن أنها لا يمكن أن توصف إلا أنها كارثة فقد كانت مثالاً لسوء التوقيت كما أنها بالتأكيد قضت على كل فرص كارتر في إعادة الانتخاب.

٢. الإجراء السليم في الوقت الخطأ يؤدي لمقاومة

أن تعرف ما يجب أن يتم هذا شيء وأن تعرف متى يجب أن يتم فهذا شيء

آخر. إنني أتذكر مثالاً لهذا النوع من سوء التوقيت من خبرتي الشخصية في القيادة. ففي أوائل الثمانينات حاولت أن أبدأ برنامج للمجموعات الصغيرة في كنيسة سكاي لاين بسانْ دييجو. لقد كان هذا البرنامج هو القرار الصحيح ولكنه فشل فشلاً ذريعاً. لماذا؟ لأن التوقيت لم يكن سليماً، فنحن لم ندرك أن عدد القادة كان أقل مما نحتاج إليه للإنطلاق في هذا المشروع، ولكننا عندما كررنا المحاولة بعد ست سنوات كانت ناجحة جداً. كانت المسألة مسألة توقيت.

٣. الإجراء الخاطئ في التوقيت السليم يؤدي لغلطة

لمدة حوالي عشر سنوات، حاول عدد من زملائي أن يقنعوني بتقديم برنامج في الراديو. وقد قاومت الفكرة لوقت طويل، ولكن منذ سنتين لاحظت أن التوقيت مناسب ولهذا وضعنا برنامج أسميناه «النضوج اليوم»، ولكن كانت هناك مشكلة واحدة: وهي الشكل الذي نقدم به البرنامج. لقد كنت أريد أن أضع المواد بين أيدي المستمعين لتساعدهم ولكني كنت مصمماً ألا أقبل تبرعات من الجمهور. وكان الحل هو أن نذيع برنامج يدور حول فكرة النمو والنضوج ونعتمد على مبيعات منتجاتنا لتعضيد البرنامج. ووجدنا أن هذه الفكرة كانت خاطئة، فمثل هذه البرامج غالباً ما لا تغطي تكاليفها. لقد كانت فكرة الإذاعة جيدة ولكن نوع البرنامج كان خطأ وهاهو قانون التوقيت يتحدث مرة أخرى.

٤. الإجراء الصحيح في الوقت الصحيح يؤدي للنجاح

عندما يقوم القادة بالعمل السليم في الوقت السليم فإن النجاح يكاد يكون مضموناً، وتتضافر الأشخاص والأفكار والمبادئ والعمليات المختلفة

لكي تحدث التأثير المذهل. والنتائج عندئذ لن تلمس القائد فقط وإنما التابعين أيضاً، بل والمؤسسة كلها.

عندما يجتمع القائد المناسب مع التوقيت المناسب فإن أمور مذهلة تحدث. وحياة رجل مثل ونستون تشرتشل تشهد بذلك، فهو لم يصل لرئاسة الوزراء إلا في الستينات من عمره ولكنه كان قد قضى كل عمره السابق يقود آخرين كرجل عسكري وكقائد شعبي وكرجل دولة، ولكن خلال الحرب العالمية الثانية جاء التوقيت المناسب له لكي يصبح قائد على مستوى عالمي عظيم. وبمجرد أن انتهت الحرب لم ينصرف عنه الذين اجتمعوا من حوله فحسب، بل طالبوه هو بالانصراف.

وأثناء خطابه أمام البرلمان بمناسبة عيد ميلاده الثمانين في ٢٠ نوفمبر ١٩٥٤، كان تشرتشل يتأمل دوره في قيادة بريطانيا العظمى فقال: «لم أقبل أبداً ما قاله الكثيرون بطيبة متناهية عن أنني قد ألهمت هذه الأمة. والحقيقة أن إرادة الشعب كانت مليئة بالتصميم والعزم الذي لا يلين، وقد أثبتت فعلاً أنها إرادة حرة لا تُقْهر. ولكن كل ما فعلته أنا هو أنني توليت التعبير عن هذه الإرادة. لقد كانت هذه الأمة وذلك الجنس الذي يسكن كل أرجاء الكرة الأرضية هو الذي يمتلك قلب الأسد، ولكنني أنا الذي نلت حظ وشرف أن أقوم بالزئير».

لكن الحقيقة أن إسهام تشرتشل لم يكن له علاقة بالحظ مطلقاً، ولكنه كان مرتبطاً بشكل كبير بالتوقيت. لقد فهم تشرتشل التأثير الذي يمكن أن يجريه التوقيت السليم في حياة الإنسان وفي مناسبة أخرى وصفه قضية التوقيت كما يلي:

«تأتي لحظة خاصة في حياة كل إنسان وهي اللحظة التي ولد من أجلها. وعندما يستغل هذه الفرصة الخاصة فإنه يقدر عندئذ أن يقوم بمهمته ـ المهمة التي هو أهل لها بشكل فريد، وفيها يجد العظمة تنتظره. فهذه أفضل ساعة في حياته».

امتحان الحرب أصدق امتحان لقانون التوقيت

تعلن قصة حياة تشرتشل صدق قانون التوقيت وبالذات خلال وقت الحرب. كما أننا أيضاً نلاحظ عمل هذا القانون خلال حرب الخليج سنة ١٩٩١ففي المراحل المبكرة من عملية درع الصحراء كان الإهتمام الأكبر هو إحضار أكبر عدد من الجيوش بصورة فعالة لحماية المملكة السعودية. فلو كان صدام قد قام بالهجوم قبل وصول القوات، لكان ابتلع دولة أخرى بالإضافة للكويت. وهكذا كان الهدف هو تحريك قوات كافية لإحراز نصر حاسم ضد العراقيين. وهذا ما حدث فقد قامت قوات التحالف بتحديد توقيتها وشنت هجمات جوية قوية قبل بدء العملية البرية عاصفة الصحراء لإخراج العراقيين من الكويت، وتشهد النتائج على سلامة توقيتهم. فبينما خسرت العراق عشرات الآلاف من الخسائر البشرية وأكثر من ٦٠ ألف جندي أسير خسرت قوات الولايات المتحدة والتحالف كلها معاً أقل من ١٥٠ جندي و٤١ أسير لدى القوات العراقية.

أحد الأسباب التي تجعل الحرب هي التي تظهر قانون التوقيت بصورة واضحة أن النتائج تكون درامية وفورية، فإذا راجعت أي معركة كبيرة، سوف تستطيع أن تدرك الأهمية القصوى لعنصر التوقيت. فمعركة جتسبرج التي وقعت أثناء الحرب الأهلية الأمريكية تعد مثالاً قوياً لذلك.

لقد كان المسرح معداً لوقوع الصراع عندما دخل الجنرال الجنوبي روبرت لي بجيش نورث فيرجينيا إلى بنسلفانيا في أواخر يونيو ١٨٦٣ . لقد كانت هذه هي السنة الثالثة للحرب التي فيها قد أنهكت قوى الفريقين.

وكانت لتحركات لي ثلاثة أهداف :

١ـ أن يسحب جيش الإتحاد خارج فيريجينيا .

٢ـ أن يعيد تموين جيشه بالإمدادات مستخدماً إمكانيات بنسلفانيا ثـــم . .

٣ـ أن يسحب المعركة إلى قلب أرض العدو أملاً في إنهاء الحرب .

لقد كانت استراتيجية الجنرال لي هي أن يتقدم باتجاه هاريسبرج ببنسلفانيا في محاولة أن يدفع الجيش الشمالي، المعروف أنه موجود في فيرجينا ، نحو عمل متسرع وغير مدروس وقد صرح الجنرال لي قبل المعركة بعدة أيام إلى الجنرال ترمبل قائلاً : إن جيشنا في حالة معنوية عالية وغير مصاب بإعياء شديد ويمكننا تركيزه في أي نقطة في خلال أربعة وعشرين ساعة أو ربما أقل كما أنني لم أسمع أن العدو قد عبر البوتوماك بعد وأنا في انتظار أخبار من الجنرال ستيوارت ... وعندما يعلمون بمكاننا سوف يتحركون بسرعة ودون إعداد جيد، وعندما يصلون لبنسلفانيا سيكونون جائعين وفي حالة إعياء من السير الطويل، كما أنهم سيكونون ممتدين في صورة طابور طويل وروحهم المعنوية منخفضة. ما سوف أفعله هو أنني سوف أواجه تقدمهم بهجمات غاية في القوة وأسحق تقدمهم واستمر في التقدم عليهم بهجمات متتابعة بها عنصر المفاجأة والتكرار قبل أن يستطيعوا أن

يركزوا ، وبالتالي أنشئ ذعراً بينهم حتى أقضي على جيشهم تماماً .

لقد كان لي يحاول اغتنام الفرصة وإحراز نصر ساحق . ولم يعرف إلا في صباح يوم ١ يوليو أن الجيش الشمالي كان قد تحرك بالفعل نحو الشمال وأن بعض من قواته كانت قد اشتبكت بالفعل مع قوات الكونفدرالية الجنوبية في طريق تشامبرسبرج غرب جيتسبرج . وهذا التطور أصاب ترتيبات لي بالارتباك وأفسد توقيتاته كلها .

لقد أحس الجنرال لي بالفطرة أن عليه أن ينتظر حتى يستجمع جيشه قوته قبل شن هجوم شامل ، ولكن لأنه يفهم قانون التوقيت جيداً أدرك الوقت الذي أصبحت لقواته فيه ميزة . وبينما كان لي يشاهد الموقف من تل قريب رأى أن قوات الكونفدرالية لديها الفرصة أن تحتل الأرض في تل المدافن التي لا يدافع عنه سوى عدد قليل من مشاة الإحتياطيين والمدفعية . وأدرك لي أنه إن استطاع الاستيلاء على هذا التل فإنه سوف يستطيع السيطرة على كل المنطقة ويصبح هذا مفتاح النصر بالنسبة للكونفدرالية الجنوبية وربما ينهي الحرب تماماً .

فشل التوقيت فضاعت الفرصة

ولكن الجيش الجنوبي لم يستولِ على التل بالرغم من أن الوقت كان مبكراً في الصباح وكان هناك وقت كافي لشن هجوم فعال ، ولكن الجنرال ر . س . إيويل الذي كان مسئولاً عن هذا الهجوم لم يفعل شيء سوى أنه وقف متفرجاً دون أن يشتبك مع العدو ، وهكذا ضاعت الفرصة من بين أيديهم . وبحلول النهار التالي قامت قوات الإتحاد بتعزيز قواتها على

التل وضاعت فرصة الجنوبيين. وتقاتل الجيشان لأكثر من يومين ولكن في النهاية هُزمت قوات لي إذ فقد حوالي ٣٣ ألف بين قتيل وجريح من قواته البالغ عددها ٧٦٣٠٠ رجل ولم يكن أمامهم سوى أن ينسحبوا ويعودوا إلى فيرجينيا.

ضياع فرصة أخرى

بعد هزيمة الجنوبيين توقع لي أن قوات الإتحاد تحت قيادة الجنرال ميد سوف تقوم بهجوم مضاد وتقضي تماماً على جيشه المنسحب. وهذه أيضاً كانت توقعات إبراهام لنكولن بعد أن تلقى أنباء انتصار الإتحاد. ولأنه كان حريصاً على الاستفادة التامة بقانون التوقيت أرسل رسالة من واشنطن عن طريق الجنرال هالليك قائلاً فيها:

لقد تلقيت الرسالة التالية من الرئيس التي أنقلها لك مع كل الاحترام:

«إن لدينا معلومات مؤكدة أن فيكسبرج قد سُلمت للجنرال جرانت في الرابع من يوليو، والآن إن كان الجنرال ميد قادراً على إكمال عمله بجد من خلال التدمير الكامل لجيش لي، فإن التمرد سيصبح منتهياً تماماً».

ولاحظ لنكولن أن التوقيت كان مناسباً لإجراء من شأنه أن ينهي الحرب تماماً ولكن كما أن القوات الجنوبية لم تنتهز الفرصة لإنهاء الحرب لإحراز الانتصار عندما كان ممكناً، فالقوات الشمالية لم تنتهز الفرصة أيضاً ولم يتتبع الجنرال ميد قوات الجنرال لي بعنف كافي. وعندما أعلن ميد أنه سوف «يقتلع من تراب الأرض كل أثر للمعتدي». كان رد لنكولن هو:

«يا إلهي أهذا كل شيء؟» لقد رأى لنكولن أن فرصة الإتحاد تفلت من بين أيديهم.

إن قانون التوقيت قد تم كسره، وفي ١٤ يوليو عبر ما تبقى من جيش نورث فيرجينيا البوتوماك هاربين من الدمار الشمال. وغضب لنكولن لكون الإتحاد قد فقد هذه الفرصة لينهي الحرب تماماً. وقال فيما بعد أن تصرف الجنرال ميد ذكره بسيدة عجوز تقوم بهش إوزاتها حتى يعبرن جدول المياه.

وفي النهاية فاتت الفرصة الجيشان لإنهاء الحرب واستمر القتال لسنتين أُخْرَتين وضاعت فيها حياة مئات الآلاف من الجنود. لقد كان القادة على الجانبين يعرفون جيداً ما يجب أن يفعلوه ولكنهم فشلوا في انتهاز اللحظة المناسبة. إن قراءة الموقف ومعرفة ما يجب أن تفعله لا تكفي لتحقيق النجاح في القيادة، وإنما القرار الصحيح في الوقت الصحيح هو الذي يؤدي للنجاح وأي شيء آخر يكلف ثمناً باهظاً ـ هذا هو قانون التوقيت.

{ ٢٠ }

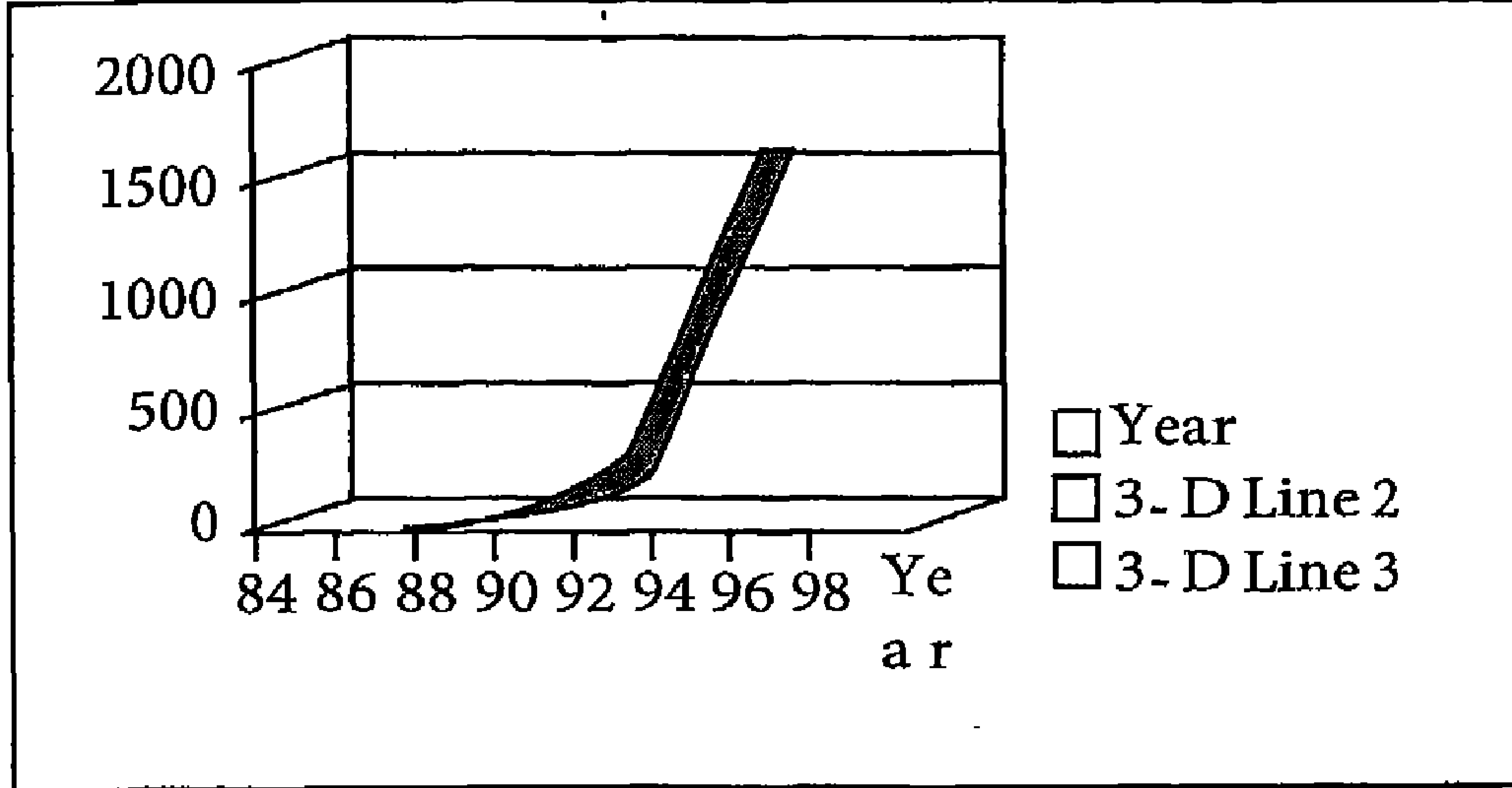
قانون التضاعف

لتحقيق مزيد من النمو، قُدْ تابعين
لتحقيق التضاعف، قُدْ قادة

في سنة ١٩٨٤ بدأ جون شناتر عمله الخاص وكان وقتها في العشرين من العمر. وبدأ ببيع فطائر البيتزا من محل صغير كان سابقاً يبيع المقشات، وذلك في مكان بالقرب من بار مايك وهو بار كان يمتلكه والده بالاشتراك مع شخص آخر. وبالرغم من أنه لم يكن سوى فتى صغير إلا أنه كان يمتلك رؤية مهولة وعزيمة وطاقة تستطيع أن تجعل من ركن ضئيل لبيع البيتزا مكاناً ناجحاً. وفي السنة التالية فتح أول محل حقيقي خاص به ملاصق لبار مايك في جيفرسونفيل بولاية إنديانا. وأسماه بابا جون وخلال السنوات العديدة التالية، عمل شناتر بجد شديد ليؤسس شركته. وفي الوقت المناسب فتح متاجر إضافية، ثم بعد ذلك بدأ يبيع حق الإنتفاع بالعلامة التجارية. ومع بداية سنة ١٩٩١ كان لديه ٤٦ محل. هذه في حد ذاتها تعد قصة نجاح. ولكن ما حدث في السنتين التاليتين كان أفضل من ذلك. ففي السنتين ١٩٩١ و ١٩٩٢ خطت محلات بابا جون خطوة عملاقة، ومع نهاية ١٩٩١ وصل عدد المحال إلى ١١٠، وبنهاية ١٩٩٢ تضاعفت مرة أخرى وأصبحت ٢٢٠. واستمر النمو بصورة درامية، ومع أوائل سنة ١٩٩٨ زاد العدد على ١٦٠٠. ما الذي جعل هذه الشركة تختبر

فجأة هذا النمو والاتساع المذهل؟

تقع الإجابة فيما يسمى بقانون التضاعف



لقد كان شناتر يعين دائماً أشخاص جيدين للعمل معه في فريق العمل، ولكن في السنين الأولى كان هو القائد الوحيد والقوة الدافعة الوحيدة وراء نجاح العمل. ففي الثمانينات لم يكرس وقت وجهد كبير لتنمية قادة أقوياء. وقد علق شناتر على نجاح «محلات بابا جون» قائلاً: «لقد تطلب الأمر الكثير من النمو من جانبي فما بين سن السادسة والعشرين، والثانية والثلاثين كان أصعب شيء علي هو أنني كنت محاط بالعديد من الأشخاص الذين لديهم إمكانيات كامنة كبيرة ويحتاجون للكثير من التدريب والرعاية، ولكنني كنت مشغولاً جداً بتنمية نفسي محاولاً أن أصعد بنفسي من مستوى للمستوى التالي، ولهذا لم أهتم بتنمية هؤلاء والنتيجة هي أني خسرتهم. إن مهمتي هي أن أبني الأشخاص الذين يبنون بدورهم الشركة وكان هذا أصعب بالنسبة لي من إنشاء أول ١٢٠٠ محل».

مفتاح النمو هو القيادة

في أوائل ١٩٩٠ بدأ شناتر يفكر فيما يجب أن يفعله لكي يجعل هذه الشركة تنمو. لقد كان المفتاح هو القيادة. وقد كان هو نفسه قد بدأ في النمو شخصياً كقائد وهذا بدوره فتح له الباب لكي يجتذب قادة أفضل للشركة، ولكي يقدم لهم المزيد من وقته وكان هذا هو الوقت الذي بدأ فيه يعين الأشخاص الذين يقومون الآن بقيادة الشركة ومن ضمنهم واين أوني وهو الآن المسئول الأول عن التشغيل في الشركة. وهو قد عمل من قبل في دومينوز بيتزا لمدة ١٤ سنة، ورأى جون أنه كان أحد أسباب نجاح هذه الشركة. وبمجرد أن ترك واين دومينوز بيتزا طلب منه جون فوراً أن ينضم للعمل في فريق «بابا جون».

كان شناتر قد قام بالفعل ببناء شركة قادرة على خلق نوع من البيتزا اللذيذة الطعم كما حقق مكاسب مادية ممتازة من هذا الأمر. فمعدل مبيعات المحل الواحد من بابا جون أعلى من معدل مبيعات المحل الواحد من كل من بيتزا هت ودومينوز بيتزا وليتل سيزار. وكان هدفهم هو إنشاء شركة أكبر، وبدأوا يتحدثون عما يجب أن يفعلوه لكي يستطيعوا أن يفتتحوا من ٤٠٠ إلى ٥٠٠ محل جديد كل سنة. وعند ذلك ركزوا اهتمامهم على تنمية قادة قادرين على المضي بالشركة هذه الخطوة للأمام. ويقول أونى: «السبب في نجاحنا في السوق هو تركيزنا على الجودة ورغبتنا في البساطة، والسبب في نجاحنا كشركة هو الأشخاص الجيدون».

ومنذ أوائل التسعينات كون شناتر وأونى فريقاً من أفضل القادة الذين من خلالهم تختبر الشركة التضاعف المستمر أمثال بلاين هيرست رئيس

الشركة ونائب رئيس مجلس الإدارة، ودروسيلا «درو» ميلبي، العضو المنتدب، وروبرت وادل. رئيس قطاع الخدمة بمؤسسة بابا جون وهارت بيسيل رئيس قطاع بيع حق الانتفاع.

لقد كان النمو الذي حققته بابا جون بمثابة ظاهرة في هذه الصناعة التي ظن الجميع أنها قد تشبعت بالمتنافسين منذ عشرة سنوات مضت. وفي سنة ١٩٩٧ فتحت بابا جون أكثر من ٣٥٠ مطعم جديد، وفي ١٩٩٨ يتوقعون أن يصل الرقم إلى أكثر من ٤٠٠ . كما أنهم يعدون لتنفيذ خطط لجعل بابا جونز تنطلق نحو العالمية، فهم لا ينوون التوقف حتى يصبحون أكبر مؤسسة تبيع البيتزا في العالم. ويقول أوني شارحاً: «إن التحدي الآن هو إقامة الجيل التالي من القادة. إن الشركة في حالة عظيمة مادياً. إن اقتناء الأصول والعقارات دائماً معركة، ولكن يمكننا النجاح في هذا أيضاً، وحالة الاقتصاد لا تشكل مشكلة قط طالما تقدم للعملاء خدمة قيمة. إن المفتاح هو في تنمية القادة. وهذا يتم من خلال بناء البشر».

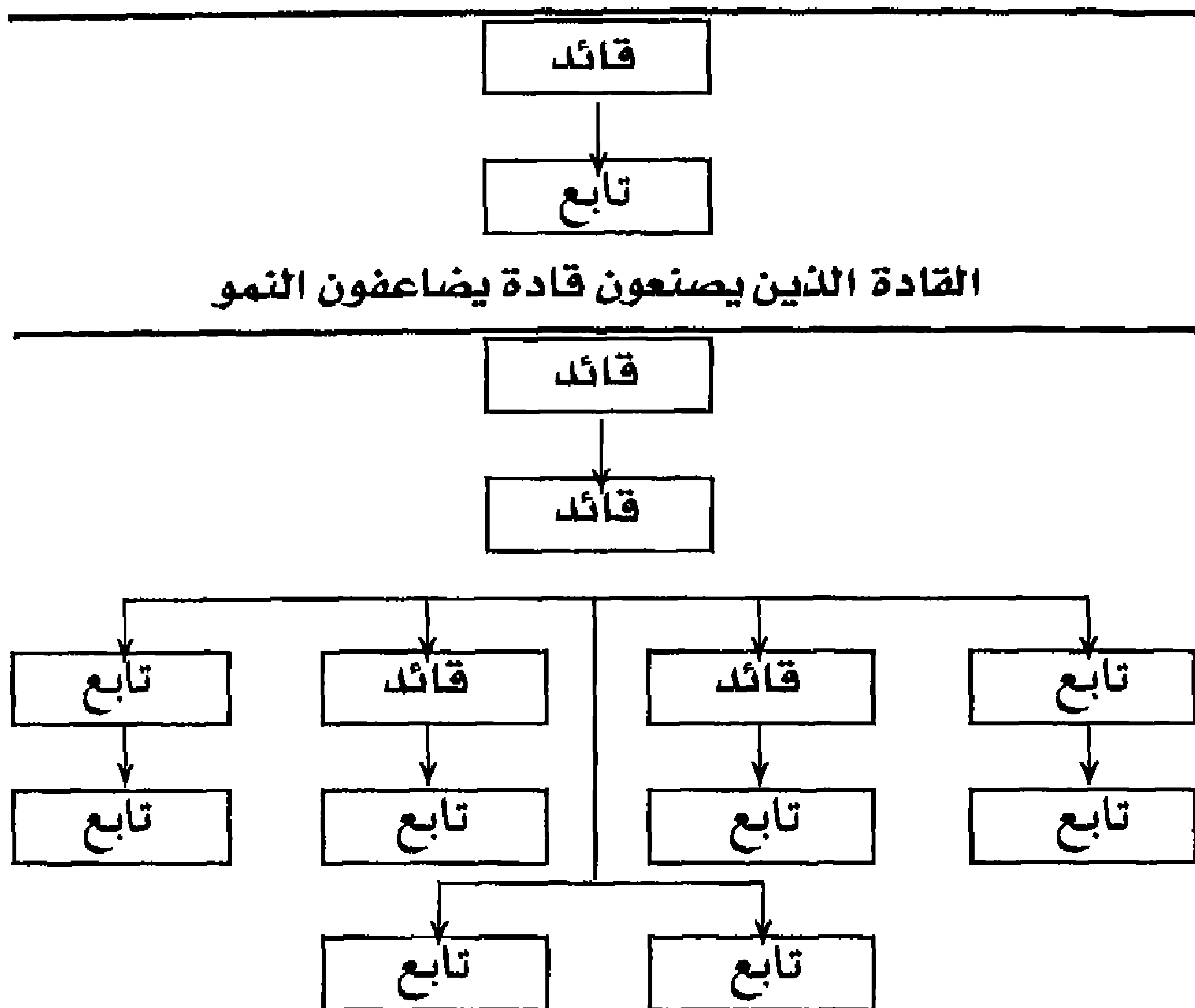
حسابات القادة هي التي تؤدي للنمو المتضاعف

لقد نجح جون شناتر ويد أوني لأنهما مارسا قانون التضاعف. وأي قائد يفعل ذلك يخطو خطوة من ما أسميه حسابات التابعين إلى ما أسميه حسابات القادة. وهنا يحدث التأثير الحقيقي، فالقادة الذين يصنعون تابعين تنمو مؤسساتهم بطريقة بطيئة واحداً واحداً أما القادة الذين يصنعون قادة فتنمو مؤسساتهم بطريقة التضاعف، لأنهم في كل مرة يصنعون قائداً يضمون أيضاً من يتبعون هذا القائد.

عندما تضيف عشرة تابعين لمؤسستك فإنك تكسب قوة عشرة إضافيين.

أما عندما تضيف عشرة قادة فإنك تكسب قوة عشرة قادة مضروبة في عدد كل التابعين والقادة الذين يؤثر هؤلاء القادة في حياتهم. وهذا هو الفارق بين الإضافة والتضاعف، فكأن مؤسستك تنمو بإضافة فرق إليها وليس أفراد. وكلما تحسنت نوعية القادة ازدادت الأعداد وتحسنت النوعيات أيضاً.

القادة الذين يصنعون تابعين يضيفون مجرد أفراد للمؤسسة



ولكي تصل لمستوى أعلى في النمو والتطور يجب أن يكون لديك قائد يقود المزيد من القادة. ويؤكد صديقي ديل جالوواي أن «بعض القادة يحبون أن يصنعوا تابعين. ولكني أحب أن أصنع المزيد من القادة وليس ذلك فقط، ولكني أحب أن أصنع قادة يقودون مزيداً من القادة ثم قادة لقادة يقودون

قادة». وبمجرد أن تتبع هذا النموذج، فإن آفاق النمو تنفتح ولا تنغلق أمام المؤسسة. لذلك فإني أقول لكي تضيف مزيداً من النمو قُد تابعين ولكن لكي تضاعف النمو قد قادة. وهذا هو قانون التضاعف.

توجه مختلف

للقادة الذين يصنعون قادة نقطة تركيز وتوجه مختلف عن القادة الذين يصنعون تابعين وها هي بعض الفروق:

القادة الذين يصنعون تابعين	القادة الذين يصنعون قادة
يحتاجون أن يحتاج الناس إليهم	يحبون أن يَخلفهم آخرين
يركزون على نقاط الضعف	يركزون على نقاط القوة
يستثمرون في أسوأ ٢٠ شخص	يستثمرون في أفضل ٢٠ شخص
يعاملون الجميع بنفس الطريقة	يعاملون القادة بصفتهم
بحجة «العدالة»	أشخاص ذوو تأثير
يحتفظون بالسلطة ولا يعطونها	يعطون السلطة لآخرين
يقضون وقتاً مع الآخرين	يستثمرون وقتاً مع الآخرين
ينمون بطريقة الإضافة	ينمون بطريقة التضاعف
يؤثرون في الأشخاص	الذين يؤثرون حتى في الأشخاص
يتلامسون معهم بصورة شخصية	بعيدين عن دائرة احتكاكهم المباشر

إن صنع القادة من الأمور الصعبة لأن الأشخاص ذوو المواهب القيادية الكامنة من الصعب الحصول عليهم ومن الصعب اجتذابهم، كما أنه من الصعب أن تحتفظ بهم بعد أن تجدهم لأنه على عكس التابعين يمتازون بالطاقة والاقتحام ويحبون التحرك لما يريدون هم. إن صناعة القادة عمل شاق فهي ليست مجرد إضافة مكونات إلى بعضها لصناعة قائد ولكنه أمر

يحتاج لوقت وطاقة وموارد.

قائد آت من بعيد

لقد جعلت صناعة القادة هدف محوري في حياتي للسنوات العشرين الأخيرة من عمري. وكان تأثير ذلك على مؤسساتي مجزي للغاية، ولكن في السنوات العشر الأخيرة حصلت على امتياز مهول أن أرى هذا يؤثر على قادة آخرين في مؤسساتهم، وقد حدث هذا لأن الكثيرين من القادة الذين قمت بمساعدتهم على مدار السنوات العشر الأخيرة يعملون في مؤسسات أخرى غير مؤسساتي. ونتيجة لذلك فإني من وقت لآخر أفاجئ بمقابلة شخص أكتشف أنني استثمرت في نموه كقائد دون حتى أن أدري. وهذا ما حدث عندما عقدت مؤتمر في الخارج في الخريف الماضي.

وكما ذكرت في الفصول السابقة، فإني في بعض الأحيان أعلم عن القيادة خارج الولايات المتحدة وعلى مدار السنين عقدت مؤتمرات في استراليا والبرازيل وكندا والهند وإندونيسيا وكوريا ونيوزيلندة ونيجيريا وجنوب أفريقيا. بالإضافة لذلك تمت ترجمة كتبي لأكثر من عشرين لغة، ووزعت شرائطي في بلدان عديدة على سطح الكرة الأرضية. لذلك فأنا أعرف أن مبادئ القيادة التي أعلمها قد سافرت لمسافات بعيدة ولكني بالرغم من ذلك شعرت بمفاجأة سعيدة عندما سافرت للهند في الخريف الماضي وقابلت دافيد موهان لأول مرة في مدينة مدراس، وسمعت قصته المثيرة.

يقود القس موهان قسيس أكبر كنيسة في كل الهند. وقد سافرت إلى هناك للتعليم عن القيادة لمجموعة تتألف من ألفي راعي. وعندما وصلت

إلى هناك قابلني وحياني كمن يحيي صديق قديم لم يره من زمن طويل. عندما وصلت كان الوقت ضيق فلم نستطع الحديث قبل بدء المؤتمر حيث أن طائرتي كانت قد تعطلت لعدة ساعات، وبينما كنت أعلّم عن القيادة كان يجلس أمامي في الصف الأول يمتص كل ما يقال. وعندما كنت أعلم قانون الأولويات وفكرة الاستثمار في أفضل القادة، لاحظت أنه يجمع حوله الصف الأول من قادته حتى يتأكد من أنهم يفهمون كل ما أقوله. ومن وقت لآخر عندما كنت أقدم مبدأ وراء مبدأ كان يبدو وكأنه يتوقع ما كنت سأقوله.

وبعد المؤتمر شكرني بحرارة وأصر أن يوصلني بنفسه للمطار. وبينما كنا نقطع الطريق الطويل للمطار قال أنه كان من المفترض أن يكون في بتسبرج في بنسلفانيا في وقت المؤتمر ولكنه عندما علم بأني سوف أحضر غير من خططه لأنه أراد أن يقابلني، وقال لي أن كنيسته منذ سبعة سنوات مضت كانت تضم حوالي سبعمائة شخص.وهذا حجم جيد لكنيسة وخاصة في الهند ولكنه كان يريد أن يصل لعدد أكبر من الناس ويحدث تأثير أكبر على المنطقة التي يعيش فيها ولاحظ أنه لكي يفعل ذلك عليه أن يقيم المزيد من القادة من وسط الشعب.

وفي ذلك الوقت أخبره أحدهم عن كتبي وشرائطي عن القيادة وخلال السنوات السبع التالية كان بمثابة الإسفنج الذي يمتص كل ما يصادفه من التعليم الذي كنت أقدمه في كتب وشرائط، وكان يحرص أن يقرأ كل ما يصادفه من تعليم عن القيادة كما أنه في نفس الوقت كان يعمل في تنمية أشخاص ليصبحون قادة أقوياء. ومع الوقت قام القادة الذين أقامهم بإقامة

المزيد من القادة وتبنت كل الكنيسة هذه الرؤية. وفي الوقت الذي زرتهم فيه في خريف ١٩٩٧ كان يحضر خدمات الكنيسة كل أسبوع عددا ً يصل إلى ١٤ ألف شخص وليس ذلك فقط بل أن بين كل عشرة أفراد من الكنيسة يوجد فرد قد تم تدريبه على القيادة لهذا يقدم القس موهان لي الشكر عن مساعدتي له دون أن أدري.

لقد شعرت بتواضع شديد وبتشجيع شديد أيضاً عندما سمعت ما سمعت. وبدأت أتساءل كم من آخرين رجالاً ونساء لم أقابلهم ولم أعرفهم، لكنني ساعدتهم دون أن أدري بالتعليم عن مبادئ القيادة وأصبحوا بذلك أصحاب تأثير أكبر في مناطق تواجدهم وفي الواقع ساعدني ما سمعته منه أن أجدد التزامي وعهدي بأن استمر في تعليم المزيد عن القيادة.

لست أعلم في أي مرحلة أنت من مراحل تعلمك عن القيادة. ربما تعمل على نموك الشخصي كقائد أو ربما تكون قائد ناضج بالفعل. مهما كانت المرحلة التي تقف فيها الآن. أعرف شيئاً واحداً وهو أنك سوف تصل لمستوى أعلى في نمو مؤسستك عندما تبدأ في صنع قادة وليس تابعين فالقادة الذين يصنعون قادة يختبرون نمواً مذهلاً لمؤسساتهم لا يمكن الوصول إليه بطريقة أخرى - لا بزيادة الموارد، ولا بخفض التكاليف، ولا بزيادة نسبة الربح، ولا بتحليل الأنظمة ولا بتطبيق إجراءات ضبط الجودة أو بأي شيء آخر. الطريق الوحيد لاختبار نمو متزايد هو العمل بحسابات القادة. هذا هو قانون التضاعف.

{٢١}
قانون التراث
القيمة الباقية للقائد تقاس بما يتركه خلفه

في سنة ١٩٩٧ توفي واحد من أفضل القادة في مجال المال والأعمال، واسمه روبرتو جويزيتا وكان رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة كوكا كولا. وفي كلمة ألقاها أمام نادي رجال الأعمال في شيكاجو قبل وفاته بشهور قليلة قال هذه العبارة: «منذ بليون ساعة مضت كان الوقت الذي فيه ظهرت الحياة الإنسانية على الأرض، ومنذ بليون دقيقة كان الوقت الذي فيه ظهرت المسيحية ومنذ بليون ثانية كان الوقت الذي فيه قدم البيتلز أشهر عرض لهم أما منذ بليون زجاجة كوكاكولا مضت كان هذا الوقت هو صباح الأمس، والسؤال الذي نسأله لأنفسنا الآن هو ما الذي يجب علينا أن نفعله لكي نجعل بليون زجاجة كوكاكولا تنفذ هذا الصباح فقط». لقد كانت معركة حياة جويتزو هو أن يجعل من شركة كوكاكولا أفضل شركة في العالم، وهذا هو الهدف الذي ظل يسعى إليه بكل أمانة حتى توفي.

عادة ما تمر الشركات التي تفقد العضو المنتدب بمصاعب خصوصاً إذا كان هذا الفقد مفاجئاً كما كان الحال مع جويزيتا وقد قال في حديث صحفي قبل وفاته بقليل أن التقاعد «لا يوجد على شاشة الرادار الخاص بي، وطالما لازلت أستمتع بما أفعله وطالما لازالت لدي الطاقة اللازمة، وطالما لا أحرم من أعمل

معهم التمتع بحياتهم، وطالما لازال المجلس يريدني فأنا مستعد أن أبقى».
وبعد هذه الحديث الصحفي بشهور قليلة اكتشف أنه مصاب بالسرطان، وبعد ذلك بستة أسابيع توفي.

وتعليقاً على وفاة جويزيتو يقول الرئيس الأمريكي السابق جيمي كارتر: «ربما لم يستطع أي قائد آخر في مجال الأعمال في العصر الحديث أن يمثل الحلم الأمريكي كما فعل جويزيتا. لقد آمن أن في أمريكا كل شيء ممكن، وعاش بالفعل هذا الحلم وبسبب مهاراته القيادية الغير عادية ساعد آلاف آخرين أن يحققوا هم أيضاً أحلامهم».

تراث جويزيتا

لقد كان التراث الذي خلفه جويزيتا لشركة كوكاكولا تراثاً مهولاً، فعندما تولى شركة كوكاكولا سنة ١٩٨١ كانت قيمة الشركة تقدر بأربعة مليارات من الدولارات. وتحت قيادة جويزيتا ارتفعت هذه القيمة إلى ١٥٠ مليار دولار. إن هذه زيادة في القيمة تصل إلى أكثر من ٣٥٠٠٪ !! لقد أصبحت القيمة المالية لشركة كوكاكولا ثاني أعلى قيمة في الولايات المتحدة الأمريكية، وسبقت شركات السيارات وشركات البترول و ميكروسوفت و وال مارت والباقين أما الشركة الوحيدة الأكثر قيمة منها فهي جنرال إليكتريك. لقد أصبح الكثيرين من حاملي أسهم كوكاكولا من المليونيرات مرات عديدة. وأصبحت جامعة إموري بأتلانتا التي تحتوي سنداتها المالية على جزء كبير من أسهم كوكاكولا قادرة على تقديم منح تقارن بما تقدمه هارفارد.

ولكن رفع قيمة السندات والأسهم لم يكن الشيء الوحيد الذي قدمه جويزيتا لشركة كوكاكولا. ولكنها كانت الطريقة التي عاش بها قانون

التراث فعندما أعلنت وفاة العضو المنتدب روبرتو جويزيتا ،لم يسر رعب في قلوب حاملي أسهم كوكاكولا فيقول المحلل أمانيويل جولدمان أن جويزيتا «أعد الشركة لغيابه كأفضل ما يستطيع أي قائد أن يفعل». كيف فعل ذلك؟ أولاً، بأن جعل الشركة في أقوى حالة ممكنة. ثانياً، بإعداد خليفة له ليشغل المكان الأول في الشركة وهو دوجلاس أيفيستر. ويعلق ميكي جراميج الكاتب بجريدة Atlanta Constitution قائلاً: «على عكس الحال في العديد من الشركات التي عادة ما تواجه أزمة عندما يختفي الرجل الأول فيها، يتوقع الجميع لكوكاكولا أن تظل محتفظة بمكانتها كواحدة من أكثر الشركات احتراماً في العالم فقد أعد جويزيتا إيفيستر لكي يتبع خطواته وذلك منذ سنة ١٩٩٤. وكدليل على مدى ثقة وول ستريت باستقرار كوكاكولا لم تكد تتأثر قيمة أسهم كوكاكولا منذ ستة أسابيع عندما أعلن أن اكتشاف أن جويزيتا مريض بالسرطان».

لقد بدأ دوج إيفيستر المحاسب حياته الوظيفية في كوكاكولا سنة ١٩٧٩ كمساعد مشرف وبعد ذلك بأربع سنوات تم تعيينه رئيساً القسم المالي لما عُرف عنه من مهارة وابتكار في المجال المالي، وكان يشكل عنصراً كبيراً مكّن جويزيتا من إحداث ثورة في استثمارات الشركة وتعاملها مع الديون. وبحلول سنة ١٩٨٩ يبدو أن جويزيتا قد أدرك أن إيفيستر يمتلك مواهب وقدرات كامنة لم تكتشف بعد وذلك عندما أخرجه من دوره المالي المحدود وأرسله إلى أوروبا ليحصل على خبرة الإدارة والخبرة الدولية وبعد ذلك بسنة عينه مديراً لفرع الولايات المتحدة، وجعله مسئولاً عن المصاريف والتسويق وفي سنة ١٩٩٤ لم يكن هناك شك أن إيفستر هو الذي سوف يخلف جويزيتا في

المركز الأول في كوكاكولا حيث عينه جويزيتا رئيساً وكبير مسئولي التشغيل في كوكاكولا.

لم يكن ما فعله روبرتو جويزيتا معتاداً فالقليلين ممن يعتلون المنصب الأول في الشركات يهتمون بصناعة قادة أقوياء لإعدادهم لكي يخلفونهم في حمل المسئولية الأولى في المؤسسة. وقد لاحظ جون س. وود وهو مستشار بشركة زيندر انترناشيونال أن «الشركات لم تعد في الماضي القريب تستثمر بقوة في تنمية البشر وإن لم يستطيعوا أن ينموا من عندهم فإنهم يحصلون عليهم من الخارج». إذاً لماذا كان روبرتو جويزيتا مختلفاً؟ لأنه كان هو نفسه نتاجاً لقانون التراث.

لقد ولد روبرتو جويزيتا في كوبا وتلقى تعليمه في جامعة ييل حيث حصل على درجة في الهندسة الكيميائية، وعندما عاد إلى هافانا سنة ١٩٥٤ تقدم إلى وظيفة معلن عنها في الجرائد ليصبح كيميائي يستطيع التحدث بلغتين ثم اكتشف أن الشركة التي عينته هي شركة كوكاكولا وفي سنة ١٩٦٦ أصبح نائباً لرئيس قسم الأبحاث التقنية والتطوير في المقر الرئيسي للشركة في أتلانتا. وكان وقتها أصغر من تولى منصب بهذا الحجم في الشركة. ولكن في أوائل السبعينات حدث شيء أهم فقد أخذه روبرت و. وودروف مؤسس شركة كوكاكولا تحت جناحه وبدأ في تمنيته وتطويره. وفي سنة ١٩٧٥ أصبح جويزيتا النائب التنفيذي لرئيس القسم التقني كما تحمل مسئوليات أخرى في الشركة مثل الإشراف على الشئون القانونية. وفي سنة ١٩٨٠ أصبح جويزيتا بمباركة وودروف رئيساً و المسئول الأول عن التشغيل وبعد ذلك بسنة واحدة أصبح هو رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب. وفي التسعينات قام

جويزيتا بدوره بفعل الشيء نفسه فأعد لنفسه خليفة مكرراً التراث الذي حدث معه هو نفسه في السبعينات.

القادة الذين يرسون تراث الخلافة

قال جويزيتا في إحدى المرات أن «القيادة هي من الأمور التي لا تستطيع أن تفوض آخر ليقوم بها فإما أن تقوم بها أو تتخلى عنها» وأنا أعتقد أن هناك خيار ثالث في مسألة القيادة وهو أنك تستطيع أن: تنقلها لمن يخلفك، وهذا هو الخيار الذي مارسه جويزيتا فالقادة الذين يمارسون قانون التراث هم نادرين، ولكن القادة الذين يرسون تراث الخلافة في مؤسساتهم يقومون بالتالي:

يقودون الشركة برؤية «طويلة المدى»

يستطيع أي شخص أن يجعل المؤسسة تبدو جيدة لفترة من الزمن من خلال البدء في برنامج جديد براق أو منتج جديد أو اجتذاب الجموع لحدث ما كبير أو خفض الميزانية ليرفع من الحد الأدنى، أما القادة الذين يخلفون تراثاً فيتبعون أسلوباً آخر. فهم يقودون والغد في أذهانهم، وليس الحاضر فقط. وهذا ما فعله جويزيتا فقد خطط أن يستمر في القيادة طالما لا يزال فعالاً، لكنه على أي حال أعد لنفسه خليفة فقد كان ينظر دائماً لمصلحة المؤسسة وحاملي أسهمها.

يخلقون ثقافة للقيادة

أكثر الشركات استقراراً هي الشركات التي لها قادة أقوياء في كل مستوى من المستويات. والطريقة الوحيدة التي يمكن بها خلق مثل هذه القيادة الواسعة القاعدة هي أن تجعل تنمية القيادات جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة نفسها

وهذا جزء كبير من تراث كوكاكولا. كم شركة ناجحة أخرى تعرفها كان لها سلسلة متتابعة من القادة يخلفون بعضهم بعضاً من داخل الشركة نفسها؟

يدفعون الثمن اليوم ليضمنوا النجاح غداً

لا يوجد نجاح بدون تضحية ولكون كل مؤسسة فريدة في ذاتها فإن الثمن والتضحية المطلوبة تختلف من شركة لأخرى. ولكن أي قائد يريد أن يعمل على نجاح مؤسسته يجب عليه أن يكون مستعداً لدفع ثمن ليضمن لمؤسسته نجاحاً طويل المدى.

يفضلون قيادة الفريق على قيادة الفرد

مهما كانت كفاءة القائد فإنه لا يستطيع أن يفعل كل شيء بمفرده. كما هو الحال في الرياضة يحتاج كل مدرب إلى مجموعة من اللاعبين الموهوبين لكي يفوز، والمؤسسات أيضاً تحتاج إلى فريق من القادة الجيدين لكي تنجح، وكلما زاد حجم المؤسسة كلما احتاجت لفريق من القادة أقوى وأعمق.

يتركون المؤسسة بكرامة

في حالة كوكاكولا لم تتح الفرصة للقائد أن يترك المؤسسة بصورة طيبة لأنه توفى وفاة غير متوقعة ولكنه إن كان قد كتب له أن يعيش أطول من ذلك فأنا أعتقد أن جويزيتا كان سيفعل ذلك. فعندما يحين الوقت أن يترك القائد الشركة التي يقودها يجب أن يكون مستعداً أن يترك الشركة بكرامة ويترك خليفته يقوم بكل شيء بطريقته هو، فالتدخل سوف يؤذيه ويؤذي المؤسسة.

تراث الخلافة

لقد ذكرت في الفصل الخاص بقانون المبايعة أني في خريف سنة ١٩٩٧

زرت الهند مع حفنة من القادة من إحدى شركاتي الغير هادفة للربح EQUIP، وبينما كنت هناك أردت أن أزور المقر الرئيسي لخدمة الأم تيريزا، ولم يكن سوى مبنى بسيط من الخرسانة في كلكتا يسمونه هناك بيت الأم.

وعندما وقفت خارج الباب مستعداً للدخول فكرت كيف أن أحداً لا يستطيع بمجرد النظر لهذا المبنى المتواضع أن يعرف أنه كان مقر إحدى القائدات العظيمات. وسرنا مجتازين البوابة الخارجية إلى البهو الداخلي المكشوف وكنا نريد أن نزور قبر الأم تيريزا المتواجد في غرفة الطعام بالمبنى، ولكننا عندما وصلنا إلى هناك وجدنا أن الغرفة مشغولة ولن يسمح لنا بالدخول حتى تنتهي المراسم التي كانت تتم في المكان.

ولكننا استطعنا أن نرى مجموعة من أربعين أو خمسين راهبة جالسات كلهن يرتدين ملابس تشبه الطراز الذي كانت ترتديه الأم تيريزا. وسألت إحدى الراهبات كانت تمر بجواري: «ما الذي يحدث هنا؟» فابتسمت قائلة: «اليوم تنضم ٤٥ راهبة جديدة إلى رتبتنا» قالت هذا وهرعت إلى مكان آخر من المبنى. ولكوننا قد تأخرنا بالفعل وكان علينا أن نلحق بالطائرة فإننا قمنا بجولة صغيرة ثم غادرنا وعندما خرجنا من المكان لنغرق في شوارع كلكتا وأزقتها الغاصة بالمارة. في ذلك الوقت داخلتني هذه الفكرة: لابد أن الأم تيريزا كانت ستشعر بالفخر لهذا المنظر، فبعد أن رحلت لا يزال التراث الذي خلفته مستمراً. لقد صنعت تأثيراً في العالم وخلفت ورائها قائدات لازلن يحملن رؤيتها. ويبدو أنهم سوف يكملن مسيرة التأثير على الأجيال التي لا تزال قادمة. إن حياة الأم تيريزا لهي مثال حي لقانون التراث.

قليل من القادة هم الذين يسلمون الشعلة لمن بعدهم

يعلن ماكس دوبري مؤلف كاتب القيادة فن أن «قضية الخلافة من المسئوليات المحورية بالنسبة للقادة»، ولكن من بين كل قوانين القيادة يظل قانون الخلافة هو القانون الذي لا تتعلمه سوى القلة القليلة من القادة. فمن يستطيع أن يفعل أموراً عظيمة بنفسه يحقق الإنجاز أما من يستطيع أن يفوض تابعيه أن يفعلوا أموراً عظميه معه فهذا يحقق النجاح ومن يستطيع أن ينمي قادة يصنعون أموراً عظيمة له، فهو يحقق قيمة عظيمة أما من يستطيع أن يجعل المؤسسة تستطيع أن تصنع أموراً عظيمة، بدونه فهذا يحقق تراثاً يتوارث وأسطورة يتحدث عنها الجميع.

لقد تعلمت قانون التراث من خلال ظروف صعبة، فبسبب النمو الكبير الذي اختبرته أول كنيسة أقوم بقيادتها في هيلهام بإنديانا ظننت أنني قد حققت النجاح فعندما بدأت هناك لم يكن يحضر في الكنيسة سوى ثلاث أشخاص ولمدة ثلاث سنوات استطعت بناء هذه الكنيسة والخروج للمجتمع والتأثير في حياة الكثير من الناس. وعندما تركت الكنيسة كان متوسط الحضور فوق المائتين. وكان في سجلاتنا عدد يصل إلى أكثر من ثلاثمائة. لقد كانت هناك برامج مستقرة وكان كل شيء يبدو وردياً وظننت أنني صنعت أمراً له قيمة حقيقية.

وبعدما تركت هذه الكنيسة وذهبت لكنيسة ثانية وقضيت فيها نحو ثمانية عشر شهراً جاءتني فرصة أن أتناول طعام الغداء مع صديق لم أقابله منذ فترة وكان لتوه عائداً من هليهام، وسألته عن الأحوال هناك و كانت الصدمة عندما أجابني قائلاً: «ليست على ما يرام»

فقلت: «حقيقةً؟ .. لماذا؟ لقد كانت الأمور عظيمة في الوقت الذي تركت

فيه الكنيسة. ما هي المشكلة؟»

قال: «لقد حدث ما يشبه السقوط، فبعض من البرامج التي تركتها قد تلاشت تقريباً، ووصل تعداد الكنيسة إلى نحو المائة شخص. ربما يقل تعداد الكنيسة عن ذلك أيضاً قبل أن تنتهي تماماً».

لقد ضايقني هذا كثيراً فمن الحزن بالنسبة لأي قائد أن يرى أمراً بذل فيه الجهد والعرق والدموع ينهار أمام عينيه. ولكني وقتها أدركت حقيقة أنني لو كنت قد قمت بعمل جيد حقيقي هناك لكان ما عملته سيبقى مهما كان القائد الذي خلفني. لقد كان الخطأ في واقع الأمر هو خطأي أنا، فأنا لم أعد المؤسسة لتستمر في النجاح من بعدي وكانت هذه أول مرة أدرك فيها أهمية قانون التراث.

نقلة نوعية

بعد ذلك بدأت أنظر للقيادة بمنظور جديد تماماً، فكل قائد سوف يأتي عليه يوم يترك فيه المؤسسة التي يقودها لسبب أو لآخر. قد يشغل وظيفة أخرى أو يترقى أو يتقاعد وحتى لو رفض الشخص أن يتقاعد فهو حتماً سيتوفى في يوم من الأيام. وهذا جعلني ألاحظ أن جزءاً مهماً من عملي كقائد هو أن أبدأ في إعداد الأشخاص والمؤسسة عموماً لما سوف يحدث حتماً في يوم من الأيام. وهذا جعلني أغير من هدفي من قيادة تابعين إلى قيادة قادة. وأصبح هدف أساسي مستمر من أهدافي هو أن أعد المؤسسة للانتقال بسهولة وسلاسة إلى عصر جديد وقيادة جديدة تخلفني. وكانت أول قصة خلافة تحدث لي في حياتي هي قصة انتقالي من كنيسة سكاي لاين فعندما وصلت لأول مرة لهذه الكنيسة سنة ١٩٨١ جعلت من التعرف على القادة وتنميتهم هدفي الأول،

حيث أني أيقنت أن نجاحنا يعتمد على ذلك. وعلى مدار الأربعة عشر سنة التي تلت قمت مع فريق العمل بتنمية مئات من القادة المميزين من المتطوعين ومن المتفرغين على حد سواء.

وقد أدى هذا إلى وضع الكنيسة في وضع أفضل للوصول للنجاح، ولكن هذا فقط لم يكن كافياً ففي كثير من الأعمال والمؤسسات الغير هادفة للربح يكون القائد في موقع يسمح له بأن يعد خليفة له ولكن هذا لم يكن ممكناً بالنسبة لي عندما كنت في سكاي لاين فمجلس الإدارة هو الذي يستطيع أن يختار شخص يخلفني وهذا يجعلني غير قادر أن أدفع هذه العملية للأمام، وأفضل ما أستطيع أن أفعله هو أن أعطيهم معلومات عن الأشخاص الذين أعرفهم وأرشحهم لهذا العمل. ولكن هناك أشياء أخرى استطعت بالفعل أن أقوم بها وهي أنني قمت بإعداد الشعب والمؤسسة كلها لوصول هذا القائد الجديد لأنني أردت أن أهيئ له كل عوامل النجاح لكي ينجح كما نجحت أنا أيضاً.

ويستمر النجاح

إن من أكبر دواعي سعادتي في الحياة إني أعرف الآن أن سكاي لاين أصبحت أقوى مما كانت عليه عندما تركتها سنة ١٩٩٥، فجيم جارلو الراعي الرئيسي الذي خلفني هناك يقوم بعمل رائع فقد زادت نسبة الحضور في الكنيسة وتحسنت الأوضاع المالية وأفضل ما في الأمر أن برنامج البناء والانتقال لموقع جديد تتحرك للأمام بعد عشرة سنوات من التأخير. وفي خريف ١٩٩٧ طلب جيم مني أن أعود إلى سكاي لاين وألقي كلمة أمام مأدبة لجمع التمويل من أجل المرحلة التالية من المشروع، وأسعدني جداً أن أستجيب لهذا الطلب.

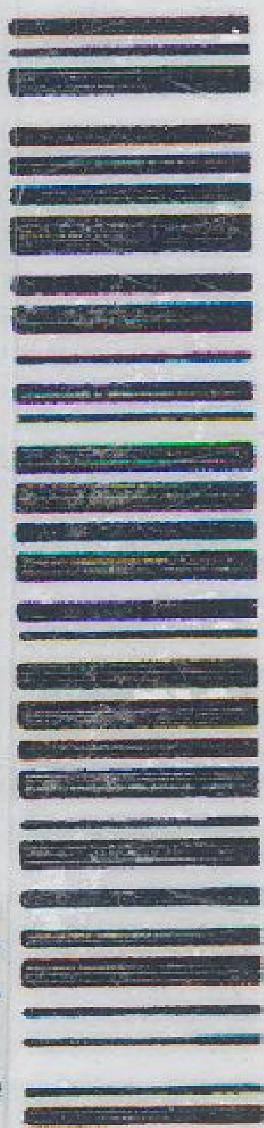
وأقيمت هذه المأدبة في مركز المؤتمرات الخاص بسان دييجو الواقع على

خليج المدينة الجميل، وبالفعل قاموا بعمل من الدرجة الأولى في كل شيء، وحضر المأدبة نحو ٤١٠٠ شخص واستمتعت أنا وزوجتي مارجريت كثيراً بهذه الفرصة التي أتيحت لنا لكي نلتقي ونتحدث مع الكثيرين من أصدقائنا القدامى، وبالطبع شعرت بالامتياز أن أكون المتحدث الرئيسي في هذا الحدث. وكان بالفعل احتفالاً حقيقياً - ونجاحاً حقيقياً.

وقدم الحاضرون مبلغ وصل إلى أكثر من ٧,٨ مليون دولار لصالح بناء المبنى الجديد للكنيسة. وبمجرد أن أنهيت كلمتي انسحبت أنا وزوجتي من وسط الحضور فقد أردنا أن تكون الليلة ليلة جيم حيث أنه الآن هو قائد المكان. ولهذا السبب أدركنا أنه من الأفضل أن نغادر الحفل بسرعة قبل أن ينتهي البرنامج. وخلال نزولنا السلم التقطت يدها واعتصرتها في حماس وقلت لها: «مارجريت ألم تكن هذه ليلة رائعة؟!»

وقالت: «آه بالفعل كم هي رائعة! أعتقد أن جيم كان مسروراً جداً». فقلت لها: «نعم. هل تعرفين ماذا كان أفضل جزء في رأيي؟ هو أنني أدركت أن ما بدأناه خلال كل هذه السنين سوف يستمر». وعندما تركنا مكان الحفل أدركت بالفعل أن الفصل الأخير من تجربتنا مع سكاي لاين قد انتهى وكانت نهاية سعيدة للغاية. وكما يقول الصديق العزيز كريس موجروف: «إن النجاح لا يقاس بما هو أمامك لتذهب إليه بل بما هو قد تركته خلفك بعد أن مضيت».

بعدما يقال كل شيء ويُفعل كل شيء، حينئذٍ لن يكون تقييم قدرتك كقائد بما حققته شخصياً أو حتى بما حققه فريقك خلال حضورك. وإنما سوف يتم الحكم عليك بما فعلته مؤسستك وما فعله من كانوا معك بعد مغادرتك. سوف يقاس ما فعلت وفقاً لقانون التراث فالقيمة الباقية هي قيمة ما خلفته.







Prepare the way

www.ptwegypt.com